



Camera di Commercio
Vicenza



PIANO DELLA *PERFORMANCE*
DELLA CAMERA DI COMMERCIO
DI VICENZA - 2018/2020

(Ai sensi dell'articolo 10 del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150)

8 marzo 2018 Giunta, Deliberazione n. 19 – Piano della Performance 2018/2020

Pianificazione strategica e Controllo di Gestione

p. 1/48

1. Presentazione del Piano

Il «Piano della *Performance*» **2018-2020** contiene la programmazione dell'attività che sarà svolta nel prossimo triennio per realizzare la missione istituzionale della Camera di Commercio (di seguito CCIAA), per monitorare lo stato di raggiungimento degli obiettivi e per presentare in fase finale il rendiconto del proprio operato.

La redazione del Piano della *Performance* è stata realizzata secondo le disposizioni del D. Lgs. 27 ottobre 2009 n. 150 (di seguito il Decreto), tenendo conto delle delibere dell'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC)¹.

Le finalità del Piano sono:

- a) evidenziare i processi di attuazione della missione istituzionale dell'Ente camerale, che è riportata nell'articolo 1 dello Statuto: «La Camera di Commercio [...] promuove lo sviluppo del sistema delle imprese [...] ispira la propria azione ai principi della libera iniziativa economica, della libera concorrenza, dell'autoregolamentazione del mercato, della tutela e della dignità del lavoro. La Camera di Commercio, inoltre, tutela e persegue una economia aperta che assicuri pari opportunità, per lo sviluppo della persona nell'impresa e nel lavoro; recepisce e fa proprie le istanze delle imprese e dei consumatori [...]»;
- b) favorire il dialogo con i diversi «portatori di interesse» (*stakeholder*) ai quali la CCIAA rivolge i propri servizi e con i quali si relaziona, in primo luogo le imprese del territorio vicentino.

In altre parole, con questo Piano la CCIAA programma puntualmente la propria attività, con una trasparenza «globale» nei confronti dell'esterno e con l'impegno di proseguire in un'ottica di continuo miglioramento per accrescere i servizi, la responsabilità e l'efficienza dell'Ente camerale, al fine di rispondere con efficacia e tempestività alle aspettative del territorio nel suo insieme.

¹ Va ricordato che con il D.L. 24 giugno 2014 n. 90, convertito con modificazioni dalla L. 11 agosto 2014 n. 114, le competenze dell'A.N.AC., già CIVIT, relative al ciclo della *performance* e alla nomina degli OIV sono state trasferite al Dipartimento della Funzione pubblica.



INDICE

1. Presentazione del Piano	2
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni	4
2.1 Chi siamo	4
2.2 Cosa facciamo	12
2.3 Come operiamo	13
3. Identità	15
3.1 L'amministrazione «in cifre»	16
3.2 Mandato istituzionale e Missione	18
3.3 Albero della performance	18
4. Analisi del contesto	21
4.1 Analisi del contesto esterno	21
4.2 Analisi del contesto interno	29
5. Obiettivi strategici	37
6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi	43
6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale	44
7. Il processo seguito nella redazione del Piano e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance	44
7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano	45
7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	46
7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance	46
8. Allegati tecnici	48
9. Documenti propedeutici alla redazione del Piano	48



2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli *stakeholder* esterni

La CCIAA è un ente pubblico dotato di autonomia funzionale che svolge funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito dell'economia locale.

In quanto ente autonomo, ogni Camera adotta un proprio Statuto ed elabora un programma strategico quinquennale che realizza con risorse finanziarie e gestionali proprie.

La CCIAA di Vicenza è tra le più antiche d'Italia, con una tradizione di forte impegno nello sviluppo dell'industria, dell'artigianato, delle infrastrutture, ma anche di promozione della cultura del territorio e della formazione tecnica e commerciale.

La riorganizzazione delle Camere di Commercio, iniziata con la Legge 29 dicembre 1993 n. 580, si è sviluppata in diversi interventi normativi, quali il D. Lgs. 31 marzo 1998 n. 112, che attribuì alle Camere le competenze degli Uffici Metrici provinciali e degli uffici provinciali per l'industria, il commercio e l'artigianato (UPICA), il D. Lgs. 15 febbraio 2010 n. 23 «Riforma dell'ordinamento relativo alle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura» e la Legge 11 novembre 2011 n. 180 (il cd. Statuto delle imprese).

In attuazione, infine, della Legge 7 agosto 2015 n. 124, è stato adottato il D. Lgs. 25 novembre 2016 n. 219 che ha riformato il sistema camerale, attribuendo nuove funzioni, di cui si parlerà più avanti.

2.1 *Chi siamo*

Assetto istituzionale

Gli organi della CCIAA di Vicenza sono: il Presidente, la Giunta, il Consiglio e il Collegio dei Revisori dei Conti.

Il **Presidente** guida la politica generale della CCIAA, di cui ha la rappresentanza legale e istituzionale. Viene eletto direttamente dal Consiglio. Convoca e presiede il Consiglio e la Giunta camerale e ne determina l'ordine del giorno. L'attuale Presidente è stato nominato dal Consiglio il 1° ottobre 2013 e cesserà dalla carica insieme al Consiglio il 30 settembre 2018.

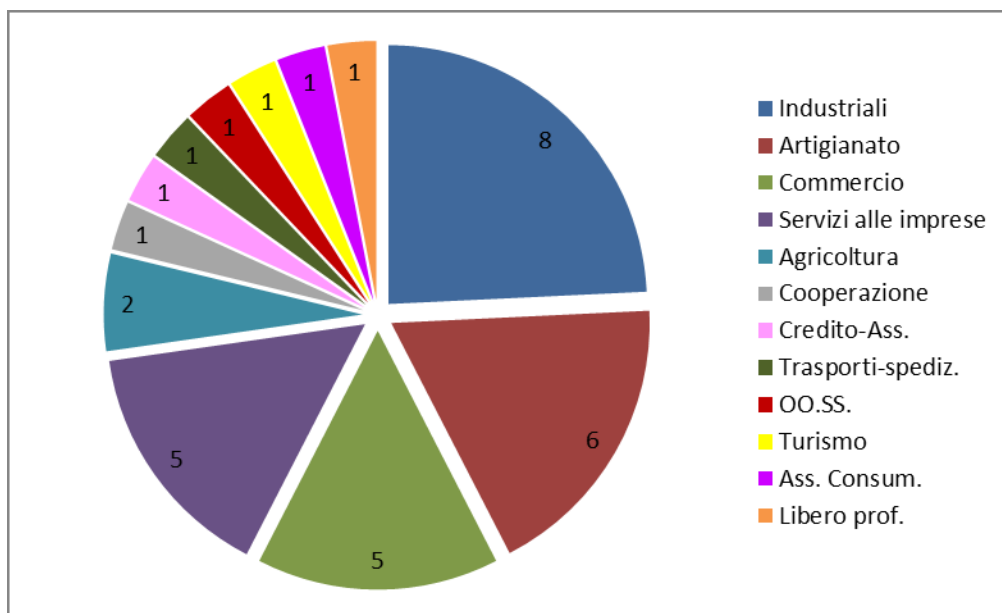
La **Giunta** è l'organo esecutivo e di governo dell'Ente. Attua gli indirizzi generali deliberati dal Consiglio e adotta i provvedimenti necessari alla realizzazione del programma di attività e alla gestione delle risorse. La Giunta, attualmente composta di 10 membri oltre al Presidente, è stata eletta dal Consiglio il 17 ottobre 2013 e cesserà dalla carica insieme al Consiglio.

Il **Consiglio** è l'organo di indirizzo politico generale; è composto di 33 membri, nominati dal Presidente della Giunta Regionale del Veneto con decreto, su indicazione delle organizzazioni imprenditoriali della provincia, delle organizzazioni sindacali, delle associazioni dei consumatori e della Consulta provinciale dei liberi professionisti. Il Consiglio determina gli indirizzi generali della CCIAA e ne controlla l'attuazione, approva il bilancio di previsione e il bilancio consuntivo annuale, adotta gli atti fondamentali attribuiti dalla legge alla sua competenza, in particolare i regolamenti, ed esercita le altre funzioni stabilite dallo Statuto. Il Consiglio attuale si è insediato il 1° ottobre 2013.

Il D. Lgs. 25 novembre 2016, n. 219 ha ridotto il numero dei consiglieri da 33 a 25. L'applicazione della riduzione opera dal rinnovo degli Organi, che avverrà indicativamente il 1 ottobre 2018.

La composizione del Consiglio attuale rispecchia la proporzione dei settori economici presenti in Provincia di Vicenza: 8 seggi sono assegnati all'Industria, 6 all'Artigianato, 5 al Commercio, 5 ai Servizi alle Imprese, 2 all'Agricoltura, 1 alla Cooperazione, 1 al Credito-Assicurazioni, 1 ai Trasporti e Spedizioni, 1 alle Organizzazioni Sindacali dei lavoratori (OO.SS.), 1 al Turismo, 1 alle Associazioni di tutela degli interessi dei consumatori e utenti e 1 ai Liberi professionisti.

Grafico 1 – Composizione del Consiglio camerale





Tab. 1 – I componenti della Giunta e del Consiglio della CCIAA di Vicenza

COGNOME	NOME	CARICA	SETTORE
1. MARIANI	PAOLO	Presidente	Industria
2. CERANTOLA	MARTINO	Vicepresidente	Agricoltura
3. BONOMO	AGOSTINO	Giunta e Consiglio	Artigianato
4. BOSCHIERO	ERNESTO	Giunta e Consiglio	Turismo
5. DE LOTTO	PIETRO FRANCESCO	Giunta e Consiglio	Artigianato
6. FARESIN	MARIA TERESA	Giunta e Consiglio	Servizi alle imprese
7. PIVA	VIRGINIO	Giunta e Consiglio	Trasporti e spedizioni
8. REBECCA	SERGIO	Giunta e Consiglio	Commercio
9. REFOSCO	GIANFRANCO	Giunta e Consiglio	Org. Sind. dei Lavoratori
10. VALERI	DANIELE	Giunta e Consiglio	Servizi alle imprese
11. VESCOVI	LUCIANO	Giunta e Consiglio	Industria
12. BERTOLDO	FIGURELLA	Consiglio	Artigianato
13. CADORE	TERESA PAOLA	Consiglio	Commercio
14. CARLI	ANGELA	Consiglio	Commercio
15. CAVION	GIANLUCA	Consiglio	Artigianato
16. CHIARELLO	PAOLO	Consiglio	Commercio
17. FERRARO	SILVIA	Consiglio	Industria
18. FONTANA	ANGELO	Consiglio	Cooperazione
19. GARLANI	RUGGERO	Consiglio	Artigianato
20. GUIOTTO	LUIGI	Consiglio	Associazione tutela consum.
21. GURISATTI	PAOLO	Consiglio	Servizi alle imprese
22. LORENZIN	FLAVIO	Consiglio	Industria
23. MANTOVANI	FABIO ²	Consiglio	Liberi professionisti
24. MARIOTTO	RODOLFO	Consiglio	Industria
25. MASET	UMBERTO	Consiglio	Servizi alle imprese
26. MASTROTTO	BARBARA	Consiglio	Industria
27. MAZZARINI	GIULIANO	Consiglio	Commercio
28. PALÙ	ROBERTO	Consiglio	Agricoltura
29. PELLIZZARO	MIRKA	Consiglio	Servizi alle imprese
30. PIASERICO	CLAUDIA	Consiglio	Industria
31. REVERBERI	LUCA	Consiglio	Credito e assicurazioni
32. SCHIAVO	LUIGI	Consiglio	Industria
33. ZANOTTO	PAOLA	Consiglio	Artigianato

² Il Consigliere Mantovani ha rassegnato le dimissioni ed è in corso la procedura della sua sostituzione.
8 marzo 2018 Giunta, Deliberazione n. 19 – Piano della Performance 2018/2020

Il **Collegio dei Revisori**, composto da 3 membri effettivi e 3 supplenti, vigila sulla regolarità contabile e finanziaria della gestione dell'Ente e attesta la corrispondenza del bilancio alle risultanze delle scritture contabili di gestione. Il Collegio è nominato dal Consiglio su designazione del Ministero dell'Economia e delle Finanze, del Ministero dello Sviluppo Economico e della Regione Veneto.

Tab. 2 – I componenti del Collegio dei Revisori della CCIAA di Vicenza

COGNOME	NOME	CARICA
RISTAINO	ANTONIETTA	Presidente - Revisore dei Conti
ASTOLFI	ANTONIO	Revisore dei Conti
DE LEONI	CARLA	Revisore dei Conti
BATTISTELLA	EMILIA	Componente Supplente
BRUTTOMESSO	ALIDA	Componente Supplente
MACERONI	MARCO	Componente Supplente

La CCIAA ha nominato l'**Organismo Indipendente di Valutazione**³ della *Performance* (OIV) in composizione monocratica con deliberazione n. 210 del 14 dicembre 2017 della Giunta camerale. L'OIV è un organismo di garanzia che supporta la Giunta ai fini del controllo strategico, valuta lo stato di attuazione degli obiettivi assegnati e la misurazione delle *performance*, verifica gli obiettivi assegnati al Segretario Generale e ai dirigenti e l'assolvimento degli obblighi di trasparenza. L'OIV esercita infine un ruolo di rilievo anche per la verifica della coerenza tra gli obiettivi di *performance* organizzativa e individuale e l'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e trasparenza. L'Ufficio Pianificazione strategica e Controllo di Gestione della CCIAA fornisce supporto tecnico all'attività dell'OIV.

Tab. 3 – L'OIV

COGNOME	NOME	CARICA
DAIDONE	BARBARA	OIV monocratico

³ L'OIV attuale ha iniziato il suo mandato il 14 dicembre 2017 e cesserà il 13 dicembre 2020.

La sede della CCIAA

La CCIAA ha sede in via Eugenio Montale 27, a Vicenza. Allo scopo di favorire l'accessibilità dei servizi, sono operativi tre uffici camerali distaccati nel territorio provinciale ad Arzignano, Bassano del Grappa e Schio e il Laboratorio Saggio Metalli Preziosi, struttura tecnica specializzata nel settore produttivo dei metalli preziosi a eseguire analisi accreditate e *test* di metalli e leghe preziose.

In relazione alle sedi staccate e in considerazione della razionalizzazione delle risorse economiche e umane, la CCIAA dovrà, nel triennio considerato, fare delle valutazioni di tipo organizzativo e funzionale.

L'Azienda Speciale camerale «Made in Vicenza»

«**Made in Vicenza**» è l'Azienda Speciale della CCIAA di Vicenza le cui competenze sono state ridefinite e ampliate con l'approvazione del nuovo Statuto⁴:

a) sostenere la competitività delle imprese e dei territori tramite attività di informazione economica, assistenza tecnica, supporto organizzativo e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali;

b) valorizzare il patrimonio culturale, nonché lo sviluppo e la promozione del turismo, in collaborazione con enti, istituzioni, organismi, ecc. competenti in materia;

c) sostenere, assistere e supportare la competitività delle imprese e del sistema economico, promuovendo i processi di sviluppo, l'innovazione e la ricerca in comparti economici strategici per il territorio;

d) sostenere la promozione degli strumenti di giustizia alternativa anche mediante l'attività dell'Organismo di mediazione e le attività connesse.

Il Presidente dell'Azienda speciale è di diritto il Presidente pro tempore della Camera di Commercio, o un membro della Giunta camerale da lui delegato.

L'amministrazione dell'Azienda speciale spetta al Consiglio di Amministrazione, composto da tre Amministratori nominati dalla Giunta della Camera di Commercio.

Il Direttore Generale è il Segretario Generale della Camera di Commercio, il quale assume l'incarico a titolo gratuito.

La Giunta camerale esercita la vigilanza sulla gestione dell'Azienda, accertando, in particolare, l'osservanza degli indirizzi generali e il perseguimento degli obiettivi stabiliti dalla Giunta o dal Consiglio della Camera di commercio.

⁴ Deliberazione della Giunta Camerale n. 167 del 26 ottobre 2017. L'entrata in vigore dello Statuto è il 15 novembre 2017.

Tab. 4 – Struttura organizzativa di «Made in Vicenza»

ORGANIGRAMMA		
Consiglio di Amministrazione	Presidente	Paolo Mariani
	Consiglieri	Martino Cerantola Emanuela Tognolo
Collegio dei Revisori dei Conti		Giancarlo Fiorito (Presidente) Laura Panozzo Anna Massaro
Personale addetto	Direttore	Elisabetta Boscolo Mezzopan
	Personale dipendente	9

Figura 1 – Organigramma dell’Azienda Speciale



Il dettaglio delle attività dell’Azienda Speciale programmate per il 2018, nelle rispettive aree di intervento, è stato approvato dal Consiglio camerale con Deliberazione n. 23 del 14 dicembre 2017, allegato 8 al Bilancio di previsione dell’ente.

La CCIAA è, infine, socio fondatore di altri enti vocati allo sviluppo e alla promozione del territorio, tra i quali la Fondazione Studi Universitari di Vicenza (FSU), la Fondazione CUOA, la Fondazione Villa Fabris-Centro Europeo per il patrimonio architettonico, la Fondazione CISA-Andrea Palladio.

Assetto organizzativo

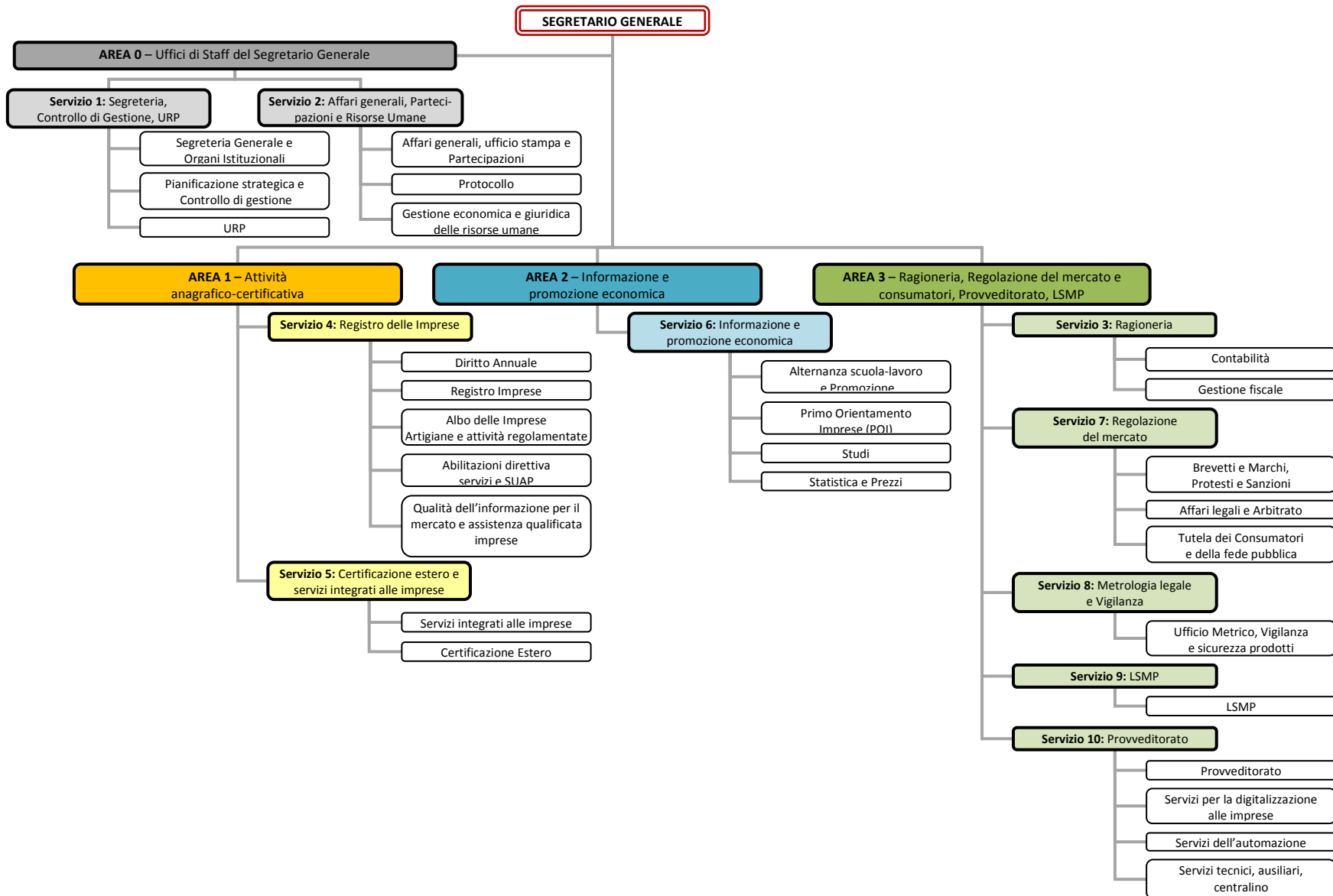
Il **Segretario Generale** è al vertice dell’Amministrazione e ha funzioni di organizzazione e coordinamento generale dell’attività dell’Ente nel suo complesso; i **dirigenti** organizzano, coordinano e controllano le Aree cui sono preposti.

Il Segretario Generale attua gli indirizzi e gli obiettivi stabiliti dagli organi di governo dell'Ente; a tale fine egli sovrintende alla gestione dell'Ente, perseguendo il raggiungimento di livelli ottimali di efficacia e di efficienza e garantendo l'unitarietà e il coordinamento dell'azione amministrativa. Il Segretario Generale assicura la trasparenza e l'integrità dell'attività amministrativa, verbalizza le riunioni del Consiglio e della Giunta e svolge ogni altra attività stabilita dallo Statuto e dalle normative vigenti.

La struttura organizzativa della CCIAA di Vicenza si articola negli Uffici di Staff a supporto del Segretario Generale, del Presidente e degli Organi collegiali e in tre Aree funzionali di attività, all'interno delle quali si collocano i Servizi e le Unità Operative.

L'organigramma è stato modificato con Deliberazione della Giunta n. 183 del 30 novembre 2017, con decorrenza 1° gennaio 2018.

Di seguito è riportato l'organigramma aggiornato della CCIAA di Vicenza.



Il funzionario responsabile di un Servizio (Capo Servizio) è nominato con specifico atto di incarico del dirigente di Area, scegliendolo tra i dipendenti di categoria non inferiore alla D assegnati al dirigente dell'Area. Se il Capo Servizio svolge le sue mansioni a tempo pieno e con particolari responsabilità, può essergli riconosciuta, a seguito di selezione, anche la titolarità di una Posizione Organizzativa⁵. Il Responsabile del Servizio risponde al dirigente dell'Area di appartenenza della gestione delle risorse, dei mezzi e del personale assegnati al Servizio stesso per il conseguimento degli obiettivi indicati nel programma annuale di lavoro di sua competenza. Ciascuna Area organizzativa si articola in Servizi e in totale sono 10.

Tab. 5 – La ripartizione in Aree organizzative e i Responsabili

Uffici di Staff del Segretario Generale	Area 1: Attività anagrafico- certificativa	Area 2: Informazione e Promo- zione economica	Area 3: Ragioneria, Regolazio- ne del Mercato e con- sumatori - Provvedito- rato – LSMP
Segretario Generale	dirigente	dirigente	dirigente
dr.ssa Elisabetta Boscolo Mezzopan	dr Michele Marchetto	dr.ssa Elisabetta Boscolo Mezzopan	dr Mauro Sfreddo

2.2 Cosa facciamo

La CCIAA è l'interlocutore istituzionale delle imprese della provincia e delle categorie economiche che le rappresentano ed è al servizio dei cittadini/consumatori, attiva assieme agli enti locali nello sviluppo economico, sociale e culturale del territorio provinciale.

La CCIAA opera con l'obiettivo di cogliere prontamente le opportunità che il territorio è in grado di offrire, armonizzandole con le nuove esigenze di mercato, assumendo un ruolo di sintesi e di stimolo rispetto al sistema produttivo di riferimento.

Le attività della CCIAA⁶ sono classificabili in sintesi in tre ambiti:

- a) **attività istituzionali:** costituiscono il nucleo storico delle attività camerali e riguardano la tenuta di registri, albi, ruoli ed elenchi, di natura anagrafica e di carattere abilitante all'esercizio di determinate attività, compreso il rilascio delle relative certificazioni. I

⁵ Alla data attuale sono presenti 3 posizioni organizzative, ritenute strategiche dall'amministrazione: Registro delle Imprese, Informazione e Promozione Economica, LSMP.

⁶ Sono state ridefinite con il D. Lgs. 25 novembre 2016, n. 219.

principali elenchi anagrafici sono il Registro delle Imprese e l'Albo delle Imprese Artigiane;

- b) **attività di sostegno alla competitività delle imprese e dei territori:** attività d'informazione economica e assistenza tecnica alla creazione di imprese e start up, informazione, formazione, supporto organizzativo e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali, valorizzazione del patrimonio culturale, sviluppo e promozione del turismo, orientamento al lavoro e alle professioni;
- c) **attività di regolazione e controllo del mercato:** tutela del consumatore e della fede pubblica, vigilanza e controllo sulla sicurezza e conformità dei prodotti e sugli strumenti soggetti alla disciplina della metrologia legale, rilevazione dei prezzi e delle tariffe, rilascio dei certificati di origine delle merci e documenti per l'esportazione.

I servizi erogati dalla struttura camerale sono classificabili in due categorie:

1) **servizi interni** (o di supporto) dedicati alle attività di carattere gestionale e amministrativo: fanno parte di questa categoria la segreteria, la gestione degli organi, la gestione del personale, la gestione contabile, la gestione del sito *web* e dei sistemi informatici, l'archivio e protocollo, il controllo di gestione;

2) **servizi esterni** direttamente rivolti ai cittadini/utenti: fanno parte di questa categoria i servizi offerti dall'area anagrafico-certificativa (Registro Imprese, Albi e Ruoli, attività regolamentate, ecc.), dall'area promozionale (iniziative promozionali, bandi di contributo, ecc.) e dall'area di regolazione del mercato (servizio di metrologia legale, servizi di arbitrato, attività sanzionatoria, vigilanza su prodotti e su manifestazioni a premio, ecc.).

2.3 Come operiamo

La CCIAA di Vicenza è per sua stessa natura un nodo interconnesso con una rete istituzionale più ampia, il sistema camerale.

L'**Unioncamere** ha la rappresentanza del sistema camerale e promuove i rapporti con le altre istituzioni di livello internazionale, nazionale e locale. Coordina l'azione delle CCIAA e realizza interventi a favore di queste e delle imprese, coordina studi e ricerche, istituisce osservatori nazionali, sviluppa iniziative per l'internazionalizzazione dell'economia italiana, avvalendosi anche delle proprie società specializzate.

Le **Unioni Regionali** rappresentano le CCIAA di uno stesso ambito regionale, ne coordinano le attività e i programmi, analizzano le problematiche comuni, promuovono ini-

ziative congiunte. Forniscono supporto per lo sviluppo economico regionale, realizzano indagini e gestiscono rapporti con le regioni e le strutture di servizio.

Le **CCIAA Italiane all'estero**, sono associazioni a carattere volontario di operatori e imprese con sede nelle principali città del mondo, hanno la finalità di agevolare le relazioni economiche con le imprese straniere interessate al mercato italiano.

Le **CCIAA italo-estere**, realizzano attività e offrono servizi per favorire l'ingresso delle imprese italiane sui mercati esteri e viceversa.

La CCIAA di Vicenza interagisce inoltre strettamente con altri soggetti di sistema, tra i quali vanno citati Infocamere, società consortile di informatica delle Camere di Commercio e l'Istituto Guglielmo Tagliacarne, ente formativo del personale delle Camere di Commercio.

Il sistema delle Camere di Commercio si caratterizza per la configurazione «a rete» e rappresenta un efficace esempio di amministrazioni pubbliche con dati interconnessi a livello nazionale. Tecnicamente tutto ciò è stato reso possibile dall'esistenza di una rete telematica, gestita da Infocamere, che assicura il collegamento simultaneo di tutte le realtà camerali.

Questa situazione ha spinto il legislatore ad attribuire alle Camere di Commercio il ruolo di interfaccia tra le imprese e le altre pubbliche amministrazioni, assegnando al Registro Imprese il ruolo di *Hub*, o centro di flussi, in cui transitano le informazioni in entrata dalle imprese e in uscita verso altri enti (es. INPS, INAIL e Agenzia delle Entrate per la Comunicazione Unica, i Comuni per lo Sportello Unico delle Attività produttive - SUAP).

La CCIAA di Vicenza ha sottoscritto quote di partecipazioni in società considerate di importanza strategica. La politica delle partecipazioni rappresenta, per la CCIAA di Vicenza, uno strumento e un'opportunità con valenza strategica determinante per lo sviluppo del territorio e per il potenziamento dei servizi offerti al tessuto economico-produttivo.

In attuazione del D. Lgs. 19 agosto 2016, n. 175, la CCIAA valuterà nuovamente il riordino della materia delle partecipazioni societarie secondo criteri di razionalizzazione e riduzione delle stesse entro il perimetro dei compiti istituzionali o di ambiti strategici per la tutela di interessi pubblici rilevanti.

Va infine ricordato che la CCIAA di Vicenza insieme a quelle di Napoli e Pisa ha costituito il 3 dicembre 2014 la società denominata «**Stazione Sperimentale per l'industria delle pelli e delle materie concianti Srl**».

Nel 2018 è prevista una nuova collaborazione tra la Stazione Sperimentale per l'Industria della Pelli e delle Materie Concianti e la Camera di Commercio di Vicenza che utilizzerà in particolare la propria Azienda speciale.

La struttura SSIP, dopo anni di sosta forzata, è oggi nelle condizioni di produrre servizi e risultati di ricerca all'altezza delle aspettative dei territori, delle imprese e delle loro associazioni. Il contributo offerto dalla CCIAA di Vicenza al rilancio di questa importante società pubblica di ricerca è stato fondamentale.

In merito alle possibili collaborazioni tra la SSIP e la CCIAA si possono indicare le seguenti aree di intervento, che saranno attuate con la costituzione di un Punto Informativo presso l'Azienda Speciale «Made in Vicenza»:

- 1) erogazione di servizi alle imprese sui temi della ricerca, trasferimento tecnologico, formazione ed innovazione;
- 2) assistenza alle imprese per tutte le attività di competenza della SSIP (laboratori di analisi, misurazione, etc);
- 3) intercettazione dei fabbisogni delle imprese per individuare programmi di finanziamento nel distretto di Arzignano (anche con le risorse della SSIP).

3. Identità

La Camera di Commercio di Vicenza rappresenta e cura gli interessi delle oltre 100 mila imprese locali⁷ nelle quali lavorano circa 300 mila addetti⁸.

Il territorio della provincia è di 2.722 Kmq con una popolazione residente di circa 865 mila abitanti⁹.

Il tessuto imprenditoriale vicentino si caratterizza per l'elevato numero di imprese, la forte diversificazione produttiva e la grande propensione verso il manifatturiero e i mercati esteri.

Nella graduatoria delle province dell'*export*, Vicenza è al terzo posto, con un valore delle esportazioni di 16,8 miliardi di € nel 2016¹⁰; si tratta di un risultato di grande importanza se si considera che esso è realizzato da un tessuto produttivo composto prevalentemente

⁷ Le unità locali (sedi principali e secondarie) registrate nel Registro delle Imprese di Vicenza al 31 dicembre 2017 sono 100.674 (fonte Infocamere), le unità locali attive sono 89.473.

⁸ Gli addetti alle unità locali delle imprese al 30 settembre 2017, ultimo dato disponibile, sono 318.966.

⁹ Al 30 settembre 2017, ultimo dato disponibile, la popolazione residente nei 120 comuni vicentini è di 863.379 persone.

¹⁰ Fonte Istat.

mente da piccole e medie imprese che, nonostante le ridotte dimensioni, sono capaci di competere efficacemente sui mercati internazionali.

Le imprese «grandi esportatrici¹¹» sono comunque un numero abbastanza esiguo, ma va rilevato che in molti casi esse rappresentano l'ultimo anello di filiere produttive locali che confermano la competitività del sistema produttivo vicentino e veneto.

L'allegato A) contiene l'analisi SWOT del contesto esterno.

3.1 L'amministrazione «in cifre»

STRUTTURA

Anno di costituzione: 1811

Sede: via Montale 27 – 36100 Vicenza

Uffici distaccati nel territorio provinciale: 3 (Arzignano, Bassano del Grappa, Schio)

Aziende Speciali: 1 («Made in Vicenza»)

Della struttura camerale fa parte anche il Laboratorio Saggio Metalli Preziosi che non è un'Azienda Speciale

PERSONALE (al 1° gennaio 2018)

Segretario Generale: 1

Dirigenti: 2

Dipendenti a tempo indeterminato: 110

UTENTI SERVITI

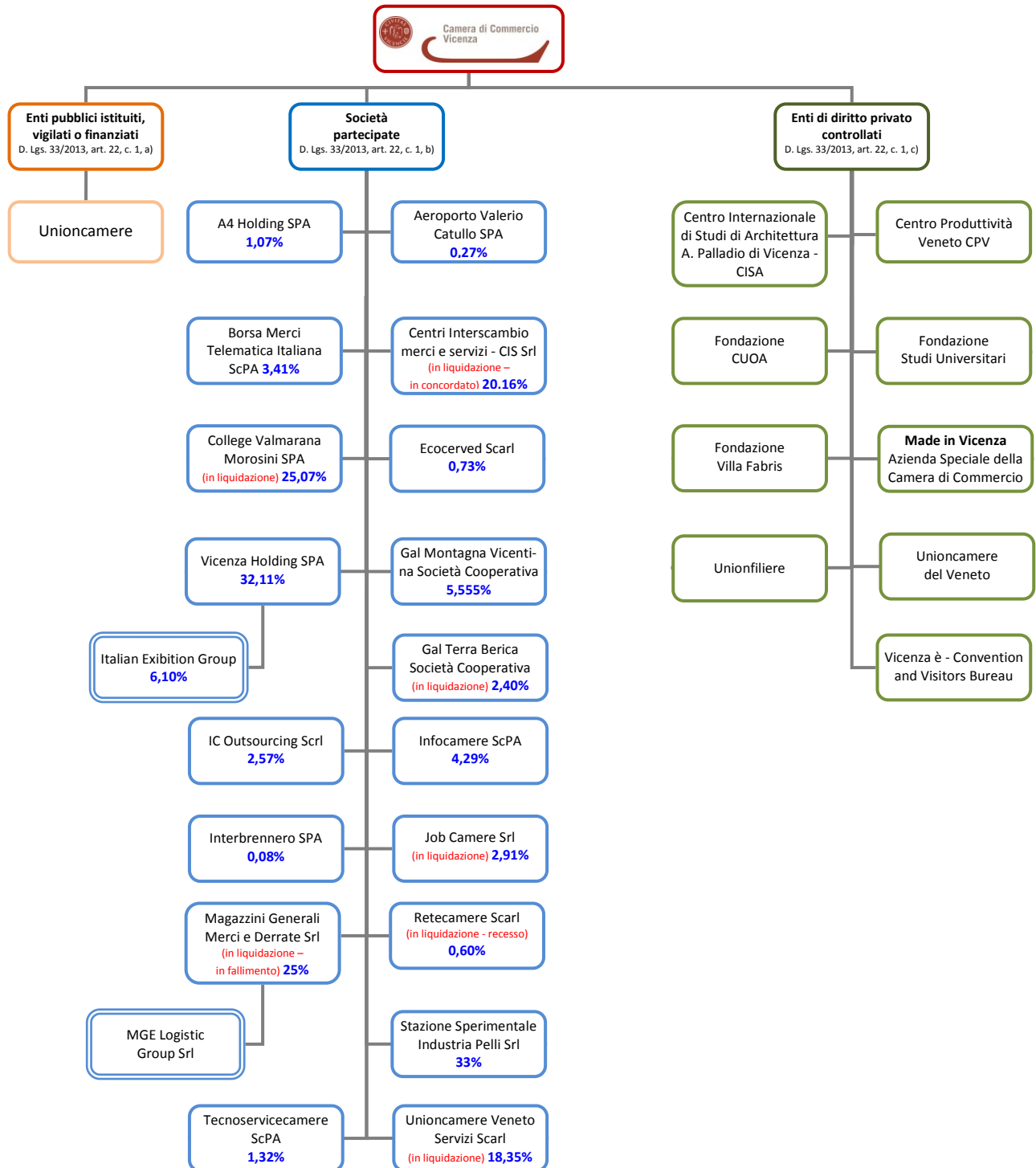
Unità locali (sedi principali e secondarie) registrate nel Registro Imprese di Vicenza al 31 dicembre 2017: 100.674

Unità locali attive: 89.473

¹¹ Le imprese vicentine che hanno un *export* superiore a 5 milioni di euro sono poco più di 550, fonte: nostra elaborazione su dati Istat.



LE PARTECIPAZIONI DELLA CCIAA AL 31 DICEMBRE 2017



3.2 Mandato istituzionale e Missione

Mandato istituzionale. La CCIAA di Vicenza svolge nell'ambito della provincia funzioni di supporto e di promozione degli interessi generali delle imprese e delle economie locali, sulla base del principio di sussidiarietà.

Inoltre la CCIAA coopera e promuove iniziative di comune intesa con gli enti territoriali (Comuni, Provincia, Regione del Veneto) ispirandosi al principio di complementarità dell'azione.

Missione. La Camera di Commercio di Vicenza si propone di essere un'istituzione pubblica eccellente, snella, aperta e coerente, riconosciuta dalle imprese, dalle loro Associazioni, dalle altre istituzioni locali e nazionali e da ogni altro soggetto che opera nel territorio, come protagonista nella promozione e attuazione di programmi strategici e di progetti volti a rafforzare lo sviluppo sostenibile, la solidarietà e la competitività anche internazionale degli operatori economici del territorio; tutto ciò valorizzando le attività delle Associazioni rappresentative e l'autonomia dell'Ente secondo il principio di sussidiarietà.

La *mission* della Camera di Commercio dovrà pertanto essere continuamente rivolta alla modernizzazione del sistema istituzionale e alla competitività delle imprese vicentine consolidando e sviluppando il proprio ruolo nell'ordinamento, nelle politiche di sviluppo delle economie locali e nei processi di riqualificazione dell'Amministrazione Pubblica.

La CCIAA di Vicenza ha la missione principale di creare condizioni favorevoli a un equilibrato sviluppo sociale ed economico della provincia.

3.3 Albero della performance

L'Albero della *performance* è una mappa logica che rappresenta graficamente i legami tra:

Mandato Istituzionale, perimetro nel quale l'Amministrazione opera sulla base delle sue attribuzioni e competenze istituzionali;

Mission, ragione d'essere e ambito in cui la CCIAA opera in termini di politiche e di azioni;

Vision, definizione dello scenario a medio e lungo termine da realizzare, attraverso obiettivi strategici, obiettivi operativi e azioni, facendo leva sui tratti distintivi dell'Ente e del Sistema camerale nel suo complesso;



Quadri Strategici, linee di azione in cui vengono idealmente scomposti e specificati il Mandato Istituzionale, la *Mission* e la *Vision*. Il Quadro strategico riguarda un insieme di attività, di servizi o di politiche. La definizione dei Quadri strategici scaturisce da un'analisi congiunta dei fattori interni e dei fattori di contesto esterno; inoltre la quasi totalità dei Quadri Strategici si identifica con le «Missioni» risultanti dalla normativa per la redazione del bilancio camerale. Rispetto ai Quadri strategici sono definiti gli obiettivi strategici, da conseguire attraverso adeguate risorse e piani d'azione;

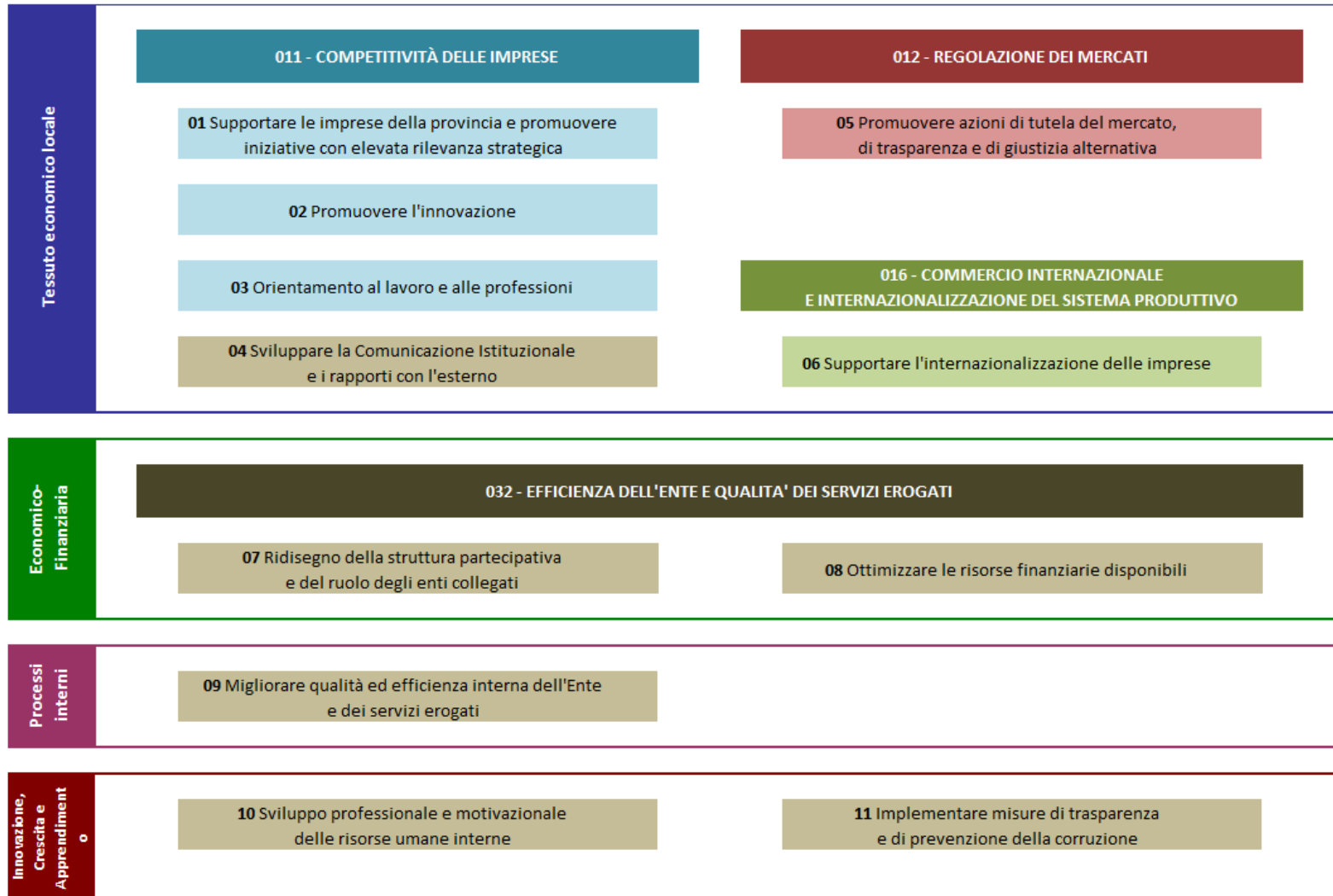
Obiettivi Strategici, descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per perseguire con successo i propri Quadri strategici;

Obiettivi Operativi, dettaglio delle azioni necessarie all'implementazione dei programmi e delle relative modalità (risorse umane, risorse economiche, interventi, ecc).

Al fine di descrivere e successivamente misurare la *performance* camerale, la CCIAA di Vicenza già dal 2013 ha optato per la scelta della metodologia *Balanced Scorecard* (di seguito BSC); pertanto l'articolazione dell'Albero della *performance* è rappresentata secondo tale logica.

Di seguito è riportata la Mappa Strategica della CCIAA di Vicenza del triennio 2018-2020:

Figura 2 – Mappa Strategica



4. Analisi del contesto

La CCIAA di Vicenza, al fine di individuare le azioni più coerenti per soddisfare le aspettative dei propri *Stakeholder*, riconosce come elemento propedeutico all'efficacia strategica delle proprie azioni l'analisi del contesto. L'analisi del contesto consente di descrivere le variabili più significative che rappresentano lo scenario nel quale si sviluppa l'azione della CCIAA, variabili che possono collocarsi sia all'interno sia all'esterno dell'organizzazione stessa, al fine di fronteggiare le possibili minacce, dando la possibilità di ideare strategie che riescano a trasformarle in opportunità.

4.1 *Analisi del contesto esterno*

Popolazione e territorio

La superficie della provincia di Vicenza è di 2.722 Km², di cui il 30% pianeggiante, il restante 70% collinare o montano. La popolazione è di 863.379 residenti, di cui circa il 10% di nazionalità straniera; la densità abitativa è di circa 318 abitanti per Km².

In considerazione della richiesta di manodopera di basso profilo per il settore manifatturiero, nel recente passato la provincia di Vicenza è stata interessata da un'immigrazione straniera caratterizzata da basso grado di istruzione. A causa dei mutamenti delle dinamiche nei mercati mondiali, si assiste soprattutto nell'ultimo biennio a un fenomeno inverso e il tasso migratorio nel 2015 e nel 2016 è risultato essere negativo, ma la presenza straniera resta importante soprattutto in alcuni comprensori della provincia¹². Al riguardo va sottolineato che le difficoltà legate alla persistente crisi economica e le conseguenti difficoltà occupazionali anche degli immigrati comportano la sempre maggiore necessità di un sostegno all'orientamento al lavoro, anche in forma di auto-impiego, che il «sistema – Vicenza» è chiamato a fornire anche a una consistente parte di residenti non italiani.

La struttura amministrativa del territorio è policentrica e il capoluogo non ha elevata capacità attrattiva, rappresentando circa il 13% del totale dei residenti. I comuni della provincia di Vicenza sono 120 (dopo l'unione di Grancona con San Germano dei Berici), di

¹² La percentuale di stranieri residenti in Italia è più bassa rispetto al dato vicentino e pari all'8,3% contro il 9,7% del vicentino (dati al 1 gennaio 2017), ma il tasso migratorio (rapporto tra il saldo migratorio dell'anno e l'ammontare medio della popolazione residente, per 1.000) della provincia berica si è ridotto ed è entrato in territorio negativo passando dal 12,1‰ del 2004 a -1,5‰ nel 2015 e -1,4‰ nel 2016.

cui 97 sotto la soglia di 10 mila abitanti: vi è quindi una forte frammentazione amministrativa. Al riguardo vanno segnalati positivi processi di integrazione tra comuni contigui.

Anche a causa del policentrismo amministrativo ed economico, lo sviluppo urbanistico, residenziale e produttivo del vicentino è stato caratterizzato fino al recente passato da spontaneismo e da mancanza di coordinamento tra enti locali territoriali.

Ne sono derivate diseconomie, conseguenti anche al peso sul territorio delle attività umane: rete viaria intasata e poco funzionale, inquinamento da polveri sottili dovuto anche al traffico di autoveicoli, consumo eccessivo del territorio, polverizzazione delle aree produttive e loro conurbazione con le aree residenziali. La razionalizzazione e lo sviluppo infrastrutturale rappresentano quindi elementi di intervento necessari per la competitività complessiva del sistema.

L'imprenditorialità diffusa e la segmentazione amministrativa hanno comportato la necessità per la Camera di Commercio di Vicenza di gestire un numero elevato di sedi periferiche al fine di fornire i servizi necessari sul territorio. Attualmente i limiti di assunzione del personale, le linee guida di razionalizzazione delle sedi e i nuovi strumenti tecnologici, impongono alla Camera di Commercio di sviluppare sempre di più i servizi telematici, al fine di ridurre l'accesso degli utenti agli sportelli sul territorio, con conseguente riduzione dei costi e recupero di competitività delle imprese. D'altro canto le amministrazioni comunali sono mediamente piccole e risulta quindi indispensabile, al fine di aumentare l'efficienza complessiva del sistema amministrativo della provincia, un sostegno e un coordinamento da parte della Camera di Commercio nelle funzioni autorizzative per le imprese attraverso principalmente il supporto al SUAP, ma anche in termini informativi per la conoscenza della struttura economica dei territori comunali.

Struttura imprenditoriale e settori economici

Al 31 dicembre 2017 nella provincia di Vicenza sono registrate 100.674 unità locali, di cui 83.214 sono sedi principali: vi è quindi un'elevata concentrazione di imprese soprattutto di piccola dimensione¹³. Il sistema economico vicentino si caratterizza per la presenza di un forte settore manifatturiero molto diversificato, che si è sviluppato storicamente in distretti industriali: dalla meccanica alla concia, dall'oreficeria al tessile-abbigliamento, dalla ceramica al legno-arredo fino all'agro-alimentare. Con lo sviluppo dei trasporti e delle comuni-

¹³ Secondo l'incrocio tra i dati del Registro delle Imprese e gli archivi INPS, a fine 2017, solo 721 imprese con sede amministrativa in provincia hanno più di 50 addetti: lo 0,9% delle imprese totali, l'1,2% delle imprese con posizioni INPS attive.

cazioni, l'importanza della vicinanza fisica delle reti di fornitura è diminuita e secondo molti analisti il concetto di «distretto industriale» è stato parzialmente superato dallo sviluppo di filiere lunghe e dall'economia delle reti di imprese. La multi-distrettualità dell'economia vicentina impone che la Camera di Commercio non sia solo spettatrice nelle attività di supporto che la Regione del Veneto offre ai distretti industriali, alle reti di impresa e alle altre forme aggregative, ma ne promuova il loro sviluppo.

In termini di consistenza numerica prevalgono le imprese individuali (sono poco meno della metà delle imprese registrate), anche se è in continua crescita il numero delle società di capitali¹⁴ soprattutto nel settore industriale, ad attestazione dell'evoluzione del sistema di *governance* verso configurazioni societarie più evolute, strutturate e complesse e quindi maggiormente in grado di affrontare la competizione globale. Anche se in diminuzione, resta comunque importante la quota di imprese artigiane attive soprattutto nelle costruzioni, nel manifatturiero e nei servizi alle persone: le imprese artigiane vicentine sono il 29,1% del totale delle registrate (in Italia tale percentuale è pari al 21,8%).

Forme societarie più evolute moltiplicano in generale le esigenze di relazione con il Registro delle Imprese con la conseguente necessità di rispondere alle problematiche delle imprese in tempi certi e contenuti.

Nella provincia di Vicenza, la crisi iniziata a fine 2008 - generata a livello finanziario - ha avuto effetti rilevanti sull'economia reale, con riduzione dei consumi e degli investimenti privati e si è configurata come la più grave recessione del dopoguerra. Nei primi anni di crisi, la specializzazione manifatturiera del vicentino ha amplificato le difficoltà riscontrate a livello nazionale. Nell'ultimo triennio la capacità esportativa delle imprese vicentine ha in parte mitigato gli effetti negativi della stagnazione del mercato interno, seppur tra luce e ombre, nell'ultimo anno la situazione complessiva è andata ulteriormente migliorando tanto a livello globale che a livello locale. La Banca d'Italia nel Bollettino Economico di gennaio valuta che a livello globale "l'espansione dell'attività economica mondiale resta solida e diffusa...Le prospettive di crescita a breve termine sono favorevoli", che "nell'area dell'euro le prospettive di crescita sono ancora migliorate", che "l'espansione dell'economia italiana si consolida" come confermano i dati relativi al PIL (cresciuto di +0,4% nell'ultimo trimestre del 2017), il prevalere tra le imprese di un *sentiment* di fiducia tornato su livelli antecedenti la crisi. Altri aspetti da sottolineare sono l'accelerazione della spesa per investimenti, la dinamica favorevole dei flussi esportati e i giudizi delle imprese

¹⁴ Al 31 dicembre 2017 le imprese individuali sono il 48,2% del totale e le società di capitali sono il 29,9% del totale.

sugli ordini esteri nonché l'aumento dell'occupazione, la crescita dei prestiti alle famiglie e alle imprese manifatturiere unitamente al miglioramento della qualità del credito bancario e alla flessione dei crediti deteriorati rispetto ai finanziamenti sia in termini di flusso che di consistenza.

Nei primi nove mesi del 2017, la produzione industriale vicentina è aumentata di circa quattro punti percentuali rispetto a fine 2016, anche se il maggior incremento si è verificato nella prima parte dell'anno. Il buon andamento della produzione industriale negli ultimi tre anni ha fatto tornare il livello della produzione industriale vicentina a livelli pre-crisi.

Nella provincia berica l'economia agricola si innesta in un territorio principalmente collinare e pedemontano, fortemente urbanizzato e industrializzato: all'importanza economica del primario e al forte legame con l'industria alimentare va legato il ruolo sociale di valorizzazione e tutela del territorio. Anche in considerazione della piccola dimensione delle imprese agricole e alla conseguente scarsa capacità di influenzare il mercato, la redditività degli investimenti nel settore primario è in misura sempre crescente funzione della variabilità dei prezzi delle *commodity* agricole e della revisione delle politiche agricole comunitarie con l'effetto di un aumento di insicurezza negli operatori. Il Piano di Sviluppo Rurale della Regione del Veneto offre tuttavia possibilità di finanziamento soprattutto per giovani agricoltori.

All'interno del settore terziario il legame con il settore manifatturiero è intenso: i servizi alle imprese, soprattutto manifatturiere, sono una quota importante del terziario vicentino, poiché si sono sviluppati in affiancamento alle industrie locali e i dati riferiti al 2017 mostrano un ulteriore incremento del terziario avanzato (soprattutto attività professionali e informatica). Strutturalmente il settore commerciale nel vicentino ha un indice di densità¹⁵ pari a 0,5 e quindi le medie e grandi strutture di vendita sono preminenti: nel corso degli ultimi anni anche in provincia di Vicenza sono stati aperti centri commerciali e strutture di vendita medio-grandi. Sotto il profilo congiunturale il fatturato del commercio è diminuito nel primo trimestre del 2017 nella nostra provincia in contro-tendenza rispetto al dato veneto che è risultato stazionario. Le prospettive della seconda parte dell'anno sono positivamente influenzate dalla moderata ripresa dei consumi e dalla dinamica ascensionale del mercato del lavoro.

¹⁵ L'indice di densità è il rapporto tra superficie di vendita degli esercizi di vicinato (piccoli negozi) e superficie di vendita delle medie e grandi strutture di vendita classificate secondo la legge regionale n. 15 del 13 agosto 2004 (fonte Infocamere-*Trade view*), tale legge è ora superata ma l'indicatore resta importante.

Particolarmente negativa è la scarsa propensione delle imprese vicentine alla ricerca e allo sviluppo, almeno nella veste formale richiesta dall'indagine Istat: nel 2014 la spesa in R&S in Veneto rappresenta l'1,11% del PIL (il dato italiano è pari all'1,38%).

La grande presenza di imprese di piccola dimensione e la modesta propensione all'innovazione radicale, propongono con forza i temi legati a «Industria 4.0» e all'agenda digitale nazionale e regionale. Anche alla luce della riforma, la Camera di Commercio ha potenzialmente la possibilità di agire al fine di spingere verso la digitalizzazione sia in relazione agli aspetti burocratici-amministrativi (favorendo la nascita del fascicolo d'impresa, la digitalizzazione dei libri sociali, ...) sia più in generale nelle varie attività delle imprese (marketing, amministrazione, ...). Inoltre la presenza di molte specializzazioni produttive può comportare scelte di finanziamento di specifici progetti su base settoriale.

Occupazione

Nel 2017 la situazione occupazionale in provincia è migliorata: a settembre 2017 gli addetti che lavoravano nelle unità locali ubicate in provincia di Vicenza erano 318.966 in aumento di 11.662 unità rispetto all'analogo periodo del 2016¹⁶. Tale incremento è dovuto alla componente dipendente (cresciuta da 245.178 a 257.462 unità pari a +5,0%) mentre la componente indipendente ha registrato un ulteriore calo (da 62.126 a 61.504 unità pari a -1,0%).

Il numero di ore autorizzate di Cassa Integrazione Guadagni nel 2017 è stato 5.706.690 in netta flessione (-39,3%) rispetto al 2016 (9.440.015), ci si sta quindi lentamente avvicinando ai livelli pre-crisi (nel 2007 le ore di CIG autorizzate erano poco più di 3 milioni, nel picco 2010 erano più di 26 milioni). Buone le notizie provenienti dai dati sulle aperture delle crisi aziendali: nei primi nove mesi del 2017 le imprese coinvolte sono state 33 e 949 lavoratori con una riduzione del 54,2% e del 33% rispetto all'analogo periodo del 2016.

Nel 2016 il tasso di disoccupazione è tornato leggermente a crescere: si è attestato a quota 6,2%¹⁷ restando comunque ad un livello molto più basso del dato italiano pari all'11,7% (nel 2015 è stato del 4,8 nel 2014 è stato del 7,7%; ma nel 2008 era il 3,3%). Il tasso di disoccupazione è cresciuto sia per la componente maschile (da 3,8% nel 2015 a 5,1% nel 2016), sia per la componente femminile (dal 6,2% del 2015 al 7,6% del 2016).

¹⁶ Al 30 settembre 2016 erano 307.304 (fonte: Infocamere-INPS).

¹⁷ L'ultimo dato disponibile per la provincia di Vicenza è riferito alla media annua del 2016 (Fonte Istat - indagine Forze di lavoro), la serie è stata ricostruita dall'Istat.

Le aspettative imprenditoriali¹⁸ per il 2017 confermavano una forte ripresa delle richieste di manodopera dipendente, anche se l'indagine Excelsior è stata ristrutturata e quindi non è confrontabile con quella realizzata gli anni precedenti.

La richiesta di professionalità di alto livello continua ad essere elevata: nel 2017, in provincia di Vicenza, le figure richieste con *high skill*, cioè dirigenti, specialisti e tecnici, erano il 16% del totale, le figure richieste con *medium skills* il 38%, mentre le restanti figure previste rappresentavano il 55%.

La conoscenza dei dati Excelsior sul fabbisogno occupazione e professionale delle imprese, unitamente alla riforma delle Camere di Commercio, ha rafforzato la funzione dell'orientamento al lavoro e alle professioni e all'alternanza scuola-lavoro che impegnerà l'Ente su vari fronti ponendola al centro di una rete di relazioni (guidata principalmente, ma non solo, dal portale-registro nazionale per l'alternanza scuola-lavoro).

Esportazioni e valore aggiunto

Nel 2017 la provincia di Vicenza ha mantenuto il 3° posto nella graduatoria delle province italiane esportatrici (dopo Milano e Torino).

Questa caratteristica impatta sulle attività certificative di supporto all'export della Camera di Commercio di Vicenza: la provincia di Vicenza ha «esportazioni per abitante» tre volte superiori alla media italiana e conseguentemente anche le attività certificative possono essere considerate in media triple rispetto ad una Camera di pari dimensioni. Peraltro la specificità legata alla presenza di un importante distretto orafa comporta che vi sia una maggiore complessità delle attività di rilascio dei certificati di origine delle merci e altri documenti per l'esportazione.

Nei primi nove mesi del 2017 le esportazioni nella provincia di Vicenza hanno totalizzato circa 13 miliardi di euro con un incremento del 5,4% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Nello stesso periodo, le importazioni si sono attestate poco al di sotto dei 7 miliardi anch'esse in aumento con una percentuale dell'8,3%. Tra le province venete Vicenza conferma il proprio «primato esportativo» con una quota pari al 28,6% del totale regionale.

Il macro-settore metal-meccanico è il più importante, rappresentando poco meno del 50% dell'*export* totale, ma i prodotti dei distretti storici della concia, del tessile-

¹⁸ La fonte dei dati è la rilevazione del sistema camerale Excelsior sulle richieste di figure professionali delle imprese del settore privato non agricolo.

abbigliamento e dell'orafo hanno quote di *export* ancora rilevanti, attorno o superiori al 10% del totale.

Nel 2016 il valore aggiunto provinciale pro-capite ai prezzi di base è stato pari a 28.908,4 euro (14° posizione nella graduatoria delle province italiane, in miglioramento di 2 posizioni) contro una media nazionale di 24.685,1. Nel 2000 la provincia berica era situata al 18° gradino con 22.935,2 euro versus un valore medio nazionale di 19.496,9 euro¹⁹.

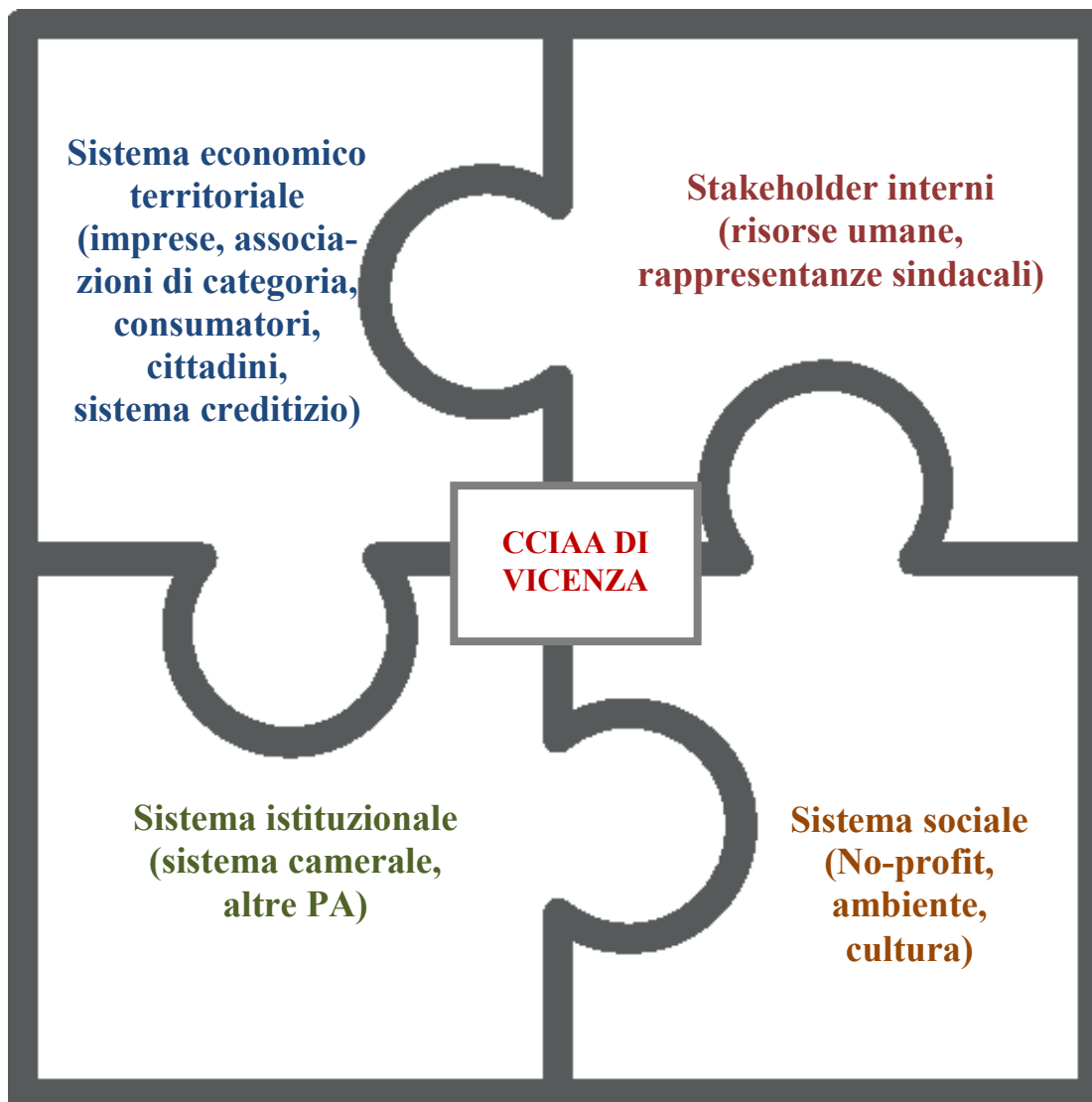
La composizione del valore aggiunto realizzato in provincia indica la forte propensione al manifatturiero del sistema economico vicentino: il 41,8% del valore aggiunto in provincia è prodotto dal settore secondario, contro il 23,5% dell'Italia.

Anche in considerazione di questo dato, la crescita economica della provincia di Vicenza passa attraverso lo sviluppo di strategie di politica industriale.

¹⁹ I dati del Valore aggiunto sono di fonte Tagliacarne su dati ISTAT.



Mapa degli stakeholder della CCIAA di Vicenza



Tab. 6 – Incrocio *stakeholder* e prospettive di BSC

Prospettive BSC/ Stakeholder		Tessuto economico locale	Economico- finanziaria	Processi interni	Innovazione, crescita e apprendimento
Sistema economico territoriale	Imprese	■	■	■	
	Associazioni di categoria	■	■	■	
	Consumatori e cittadini	■	■	■	
	Sistema creditizio	■	■		
Stakeholder interni	Risorse Umane		■	■	■
	Rappresentanze sindacali		■	■	■
Sistema istituzionale	Sistema camerale	■	■	■	■
	Altre PA	■	■	■	
Sistema sociale	No-profit	■		■	
	Ambiente	■			
	Cultura	■			

4.2 *Analisi del contesto interno*

Le risorse finanziarie

La CCIAA è dotata di autonomia finanziaria, cioè gestisce in proprio le sue risorse economiche e finanziarie (circa 13,3 milioni di € previsti nel 2018²⁰), pur rispettando, come ogni Ente pubblico, i vincoli di utilizzo e destinazione stabiliti dalle norme legislative generali (legge finanziaria, decreti leggi di stabilizzazione e contenimento delle spese, etc.).

La gestione patrimoniale e finanziaria della CCIAA è disciplinata dal Regolamento emanato con D.P.R. 2 novembre 2005, n. 254 e successive modifiche, con il quale sono anche definiti gli schemi di bilancio.

Con il D.Lgs. 219/2016 è stato reso definitivo il taglio del diritto annuale in misura pari al 50%.

²⁰ Da bilancio preventivo 2018.

Le risorse umane

Il personale a tempo indeterminato in forza al 1° gennaio 2018 è di 110 dipendenti e 2 dirigenti²¹.

Si fa presente, inoltre, che è a regime la riduzione del 50% del diritto annuo (cioè della principale fonte di entrate camerali). Il recente D. Lgs. di riforma delle camere di commercio vieta, a pena di nullità, l'assunzione o l'impiego di nuovo personale o il conferimento di incarichi, a qualunque titolo e con qualsiasi tipologia contrattuale, ivi compresi i rapporti di collaborazione coordinata e continuativa e di somministrazione, fino al completamento del piano di razionalizzazione.

Al 1° gennaio 2018 i rapporti di lavoro a tempo parziale sono 42.

Complessivamente il personale in servizio a gennaio 2018 può essere calcolato come 99,82 unità *full time equivalent (FTE)*²² di cui 30,70²³ unità svolgono attività di gestione dell'Ente, mentre 69,12 unità sono assegnate alle attività direttamente rivolte a favore delle imprese, tra cui la promozione e lo studio del sistema economico, la regolazione del mercato, la tenuta dell'anagrafe delle imprese e dei registri speciali. Poiché le imprese attive in provincia sono attualmente 89.473, rapportando il precedente valore del personale dedicato alle attività esterne, si rileva una incidenza di 0,77 unità di personale ogni 1000 imprese attive²⁴.

Nella seguente tabella, riferita al personale di ruolo, sono indicate le appartenenze di genere, di categoria, di fasce di età e del livello di scolarità dei dipendenti, al 1° gennaio 2018:

²¹ Il Segretario Generale è stato escluso dal computo poiché ha un incarico a tempo determinato inserito in un rapporto a tempo indeterminato.

²² Il *Full-time equivalent (FTE)* è un metodo di misurazione uniforme del numero dei dipendenti di un'azienda. Un FTE (tempo pieno) equivale a una persona che lavora 8 ore al giorno. I dipendenti con orario diverso vengono riparametrati a questa quantità. Ad es. una persona con contratto di lavoro a tempo parziale di 6 ore giornaliere equivale a 0,75 FTE (6/8 ore).

²³ Il calcolo è eseguito sommando il personale a tempo pieno e quello a tempo parziale rapportato al tempo pieno, esclusa la dirigenza.

²⁴ Nel 2016 l'incidenza è stata di 0,82 unità di personale ogni 1000 imprese attive.



Tab. 7 – Personale di ruolo in servizio al 1° gennaio 2018

Cat.	N.	Genere		Classi di età			Scolarità				
		M	F	≤34	≥35 ≤54	≥55	scuola dell'obbligo	diploma di maturità	laurea in materie		
									giuridiche	economiche	altro
S.G.	1		1		1				1		
DIR.	2	2			1	1				2	
PO	3	2	1		2	1		1	1	1	
D	27	10	17		17	10		8	4	7	8
C	67	10	57	1	49	17	4	38	4	1	20
B	6	2	4		5	1	3	1			2
A	7	6	1		3	4	5	2			
Tot.	113	32	81	1	78	34	12	50	10	11	30

Dalla tabella si ricava che circa il 45% dei dipendenti ha conseguito il diploma di laurea e che complessivamente i diplomati e laureati sono circa l'89%. Il 69% circa del personale si colloca nella fascia di età tra i 35 e i 54 anni.

I sistemi di incentivazione

Con deliberazione n. 27 del 5 marzo 2013 della Giunta camerale è stato adottato «il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance*» e, da ultimo, aggiornato con deliberazione n. 209 del 14 dicembre 2017²⁵.

La formazione

I corsi di formazione programmati nel 2018 riguarderanno aggiornamenti specifici per il personale di alcuni uffici e approfondimenti per tutto il personale su normative di carattere generale (attività formative obbligatorie in materia di anticorruzione e di sicurezza dei lavoratori di cui al D. Lgs. n. 81/2008).

Per quanto attiene alla materia della prevenzione della corruzione, nel mese di settembre 2017 sono stati effettuati degli incontri personalizzati per illustrare le novità in materia di trasparenza, anche in vista della messa *online* del nuovo sito camerale *responsive*, che hanno coinvolto gli uffici maggiormente interessati all'aggiornamento della sezione Amministrazione Trasparente.

²⁵ I nuovi criteri si applicano dall'annualità 2018.



Il benessere organizzativo

Nel 2013, per la prima volta la CCIAA di Vicenza ha realizzato un'indagine conoscitiva sulla soddisfazione del proprio personale i cui risultati sono stati pubblicati al [link www.vi.camcom.it/.../benessere-organizzativo.html](http://www.vi.camcom.it/.../benessere-organizzativo.html)

Gli esiti di questa rilevazione sono stati utili per valutare la situazione attuale di benessere organizzativo del personale e predisporre delle strategie per migliorare la situazione lavorativa dei dipendenti.

Nel 2017 è stata avviata una nuova indagine, con l'approvazione del modello di rilevazione.

Qualità dei servizi

Si riportano i dati relativi a due dei servizi di interesse dell'utenza:

a) l'indicatore di tempestività dei pagamenti 2017, confrontato con il dato 2016:

Indicatore di tempestività dei pagamenti (2017) ²⁶	\sum giorni effettivi intercorrenti tra la data di scadenza della fattura o richiesta equivalente di pagamento e la data di pagamento ai fornitori moltiplicata per l'importo dovuto	-12.130.085	-8,35
	Somma degli importi pagati nel periodo di riferimento	1.453.122,64	
Indicatore di tempestività dei pagamenti (2016)	\sum giorni effettivi intercorrenti tra la data di scadenza della fattura o richiesta equivalente di pagamento e la data di pagamento ai fornitori moltiplicata per l'importo dovuto	-14.162.233,66	-10,95
	Somma degli importi pagati nel periodo di riferimento	1.293.123,44	

L'indicatore di tempestività dei pagamenti è definito in termini di ritardo medio di pagamento ponderato in base all'importo delle fatture. L'indicatore con segno «meno» ha un significato positivo poiché vuol dire che le fatture complessivamente sono state pagate prima della scadenza (nel periodo considerato).

²⁶ Numero delle fatture passive ricevute e pagate nell'anno: sono le fatture o richiesta equivalente di pagamenti protocollate e pagate nell'anno solare. Sono escluse: le fatture con pagamento tramite domiciliazione bancaria (es. utenze), le fatture emesse dagli enti collegati (il pagamento concordato ha scadenza superiore ai trenta giorni), le fatture pagate con anticipazione del cassiere, le fatture compensate (Infocamere).

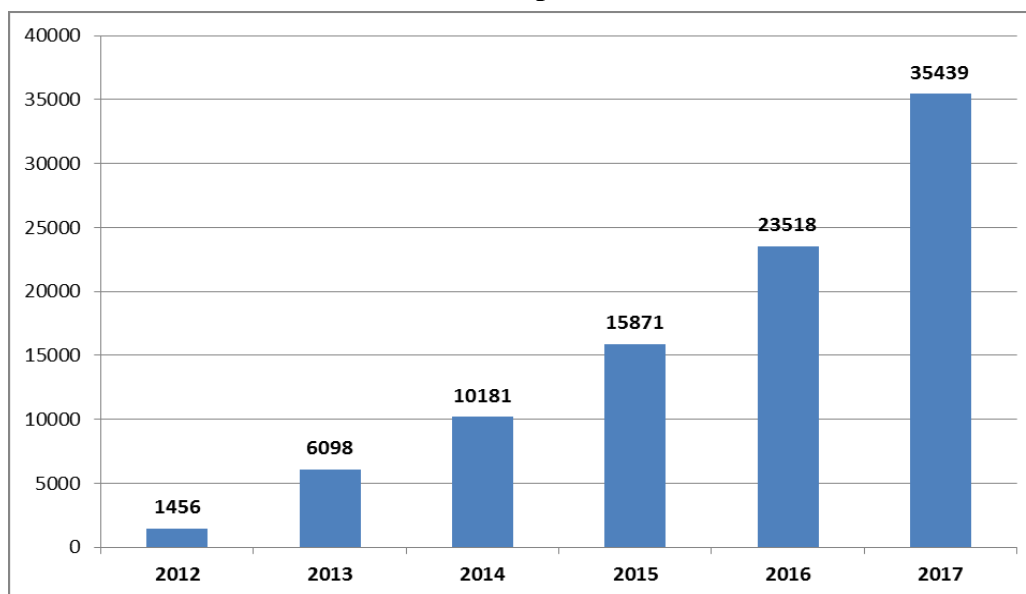
b) dati relativi al SUAP

Il PSC (*Point of single contact*) o SUAP (Sportello Unico Attività Produttive) è attivo dal 2010 nel portale nazionale www.impresainungiorno.gov.it ed è la «porta d'accesso» virtuale attraverso la quale l'impresa si rapporta in via telematica con un solo interlocutore, lo Sportello Unico appunto, per tutte le sue necessità informative e di spedizione pratiche.

In provincia di Vicenza su un totale di **120 Comuni, 119 (tra cui Vicenza e Bassano del Grappa)** utilizzano il SUAP camerale e solo Schio, è accreditato in proprio.

Il grafico seguente (*Report* gennaio 2018) dimostra che il numero di pratiche telematiche gestite tramite SUAP camerale in provincia di Vicenza è in costante aumento.

Grafico 2 – Statistiche pratiche SUAP a Vicenza



La Camera di Vicenza, in collaborazione con Infocamere s.c.p.a., continuerà nel biennio 2018-2019 l'azione di promozione, informazione e diffusione dell'uso del SUAP camerale nei confronti dei Comuni, degli enti terzi, delle imprese e dei professionisti che interagiscono col sistema, assumendosi direttamente i costi della piattaforma informatica.

Di seguito si riportano gli indicatori economico-finanziari monitorati nel 2016²⁷ tramite la BSC.

²⁷ I dati relativi al bilancio consuntivo 2017 non sono ancora disponibili.



Prospettiva	Nr. Indicatore	Algoritmo di calcolo	Peso	Dato 2015	Dato 2016	Target 2016	% Realizzazione	
Programma 032.003 - Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza								
Obiettivo Strategico 032.003.08 - Ottimizzare le risorse finanziarie disponibili								
Economico-finanziaria	1	45 / 46	Oneri correnti / Proventi correnti	10%	104,45%	102,14%	100%	98%
	2	47 / 46	Proventi correnti - (entrate da Diritto annuale + Diritti di segreteria) / Proventi correnti	10%	5,97%	7,18%	3%	100%
	3	48 / 49	Valore "utilizzo di budget" relativo agli interventi economici anno "n" / Valore di budget relativo agli interventi economici anno "n"	20%	94,79%	80,43%	95%	85%
	4	50 / 51	Voce di conto economico: B.8 Interventi economici / Nr. imprese attive (incluse unità locali) al 31.12 dell'anno "n"	20%	€ 37,69	€ 30,41	€ 30,00	100%
	5	52 / 53	Costi di funzionamento CCIAA anno "n" / Costi di funzionamento CCIAA anno "n-1"	20%	94,88%	84,90%	100%	100%
	6	54 / 55	Totale diritto annuale incassato entro il 31.12 al netto di interessi e delle sanzioni / Voce di conto economico: A.1 Diritto annuale al netto del valore degli interessi e delle sanzioni	20%	84,11%	82,80%	80%	100%
				100%	Totale		97%	

Positivi risultano in particolare:

- la presenza di proventi correnti diversi dal diritto annuale e dai diritti di segreteria in misura di circa il 7%,
- la riduzione dei costi di funzionamento rispetto al 2015,
- il diritto annuale incassato entro la scadenza in misura superiore all'82%.

Sono stati pubblicati i costi contabilizzati, evidenziando quelli effettivamente sostenuti e quelli imputati al personale per ogni servizio erogato e il relativo andamento nel tempo. I costi relativi agli anni 2011-2016 sono visibili al seguente *link*:

www.vi.camcom.it/.../costi-contabilizzati.html

La CCIAA ha iniziato nel 2014 a proporre ai propri *stakeholder* un breve questionario per avere da un lato un giudizio sull'operato già svolto e dall'altro alcune indicazioni sulle criticità e sugli aspetti di forza e di debolezza in merito ai servizi forniti, anche in prospettiva di una revisione degli stessi.

Nel 2017 è stato realizzato un questionario tematico sulla trasparenza indirizzato ad un campione di imprese della Provincia di Vicenza (1.611 risposte su oltre 17.000 imprese contattate), alle quali sono stati chiesti anche dei suggerimenti in tema di misure anticorruzione. I risultati sono disponibili al *link* www.vi.camcom.it/.../rilevazione-soddisfazione-utenti.html. I suggerimenti utili a prevenire il fenomeno corruttivo spaziano dalla richiesta di semplificare le procedure alla maggiore digitalizzazione dei processi, dalla richiesta di controlli più stringenti alla rotazione del personale in tempi stabiliti, dalla formazione per il personale finalizzata alla diffusione della cultura della legalità, alla trasparenza delle decisioni. Inoltre il 9 novembre 2017 si è svolta la Giornata della Trasparenza, durante la quale sono stati presentati i risultati della *performance* 2016 e i progetti in corso nel 2017.

Analisi del contesto interno tramite SWOT²⁸

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> • Accessibilità alla sede della CCIAA per quanto concerne le infrastrutture stradali • Presenza nello stesso stabile di CCIAA e Azienda Speciale • Presenza di uffici distaccati sul territorio • Il 69% del personale si colloca nella fascia di età tra i 35 e i 54 anni, il 45% del personale è laureato e diplomati e laureati sono il 89% complessivamente • I processi relativi all'anagrafe camerale, che è il <i>core business</i> della CCIAA, sono fortemente automatizzati • Gestione maggiormente informatizzata attraverso il sistema di gestione documentale, piattaforma Google e nuovo sito responsive • Implementazione del sistema di prenotazione <i>online</i> dei servizi • Autonomia finanziaria a copertura dei costi di funzionamento e attività istituzionali • Avvio di un sistema di <i>lean management</i>, applicato ad alcuni processi camerale 	<ul style="list-style-type: none"> • Lontananza della stazione ferroviaria • Non adeguata presenza di mezzi pubblici e piste ciclabili che conducano alla parte est della città • Organizzazione di tipo verticistico-funzionale • Automatizzazione di processi diversi da quelli relativi all'anagrafe camerale da migliorare • Poco coordinamento e utilizzo non metodico degli applicativi di gestione • Criticità nel senso di appartenenza all'organizzazione • Frequente gestione delle emergenze e difficoltà a rispettare le scadenze • Necessità di formazione personalizzata • Alta conflittualità interna • Blocco delle assunzioni
Opportunità	Minacce
<ul style="list-style-type: none"> • La CCIAA fa parte di un sistema «a rete» che potrebbe consentire di gestire assieme ad altre CCIAA determinati processi gestionali sfruttando le economie di scala • Adozione di programmi di trasparenza e anticorruzione al fine di rendere trasparente e accessibile l'operato della CCIAA • Presenza di normative che hanno ampliato i compiti camerale (ad esempio SUAP e alternanza scuola-lavoro) • Presenza della Carta dei Servizi con gli <i>standard</i> di qualità da garantire • Industria 4.0: digitalizzazione dei servizi per l'utenza (fascicolo elettronico di impresa, SPID, ecc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Riduzione del diritto annuo imposta da recenti normative con conseguente possibile contrazione delle attività non istituzionali • Rischio di migrazione di personale dal sistema camerale verso altri enti pubblici e riduzione dello stesso per pensionamento senza sostituzione, con conseguente perdita di <i>know-how</i> • Invecchiamento del personale • Incertezza del quadro normativo • Vincoli da parte del governo centrale nella gestione delle economie di bilancio e delle risorse umane • A causa dei vincoli di bilancio, poca o nulla la formazione finalizzata all'aggiornamento delle competenze, ad alimentare il senso di appartenenza, la cultura aziendale, la gestione dello <i>stress</i>, la gestione ottimale dei processi di lavoro • Eccessiva burocratizzazione degli strumenti di <i>management</i> (es. Piano Anticorruzione/Antiriciclaggio, <i>Piano performance</i>, ecc.) e duplicazione dei controlli (es. OIV, Revisori dei Conti su trasparenza, ecc.)

²⁸ L'analisi SWOT è lo strumento di pianificazione strategica usato per analizzare in maniera sintetica un contesto complesso e in particolare per valutare i punti di forza (*Strengths*), le debolezze (*Weaknesses*), le opportunità (*Opportunities*) e le minacce (*Threats*) di un progetto o di ogni altra situazione in cui occorre prendere una decisione per raggiungere un obiettivo.

5. Obiettivi strategici

Il «Programma pluriennale 2014-2018» è stato approvato dal Consiglio camerale con la deliberazione n. 32 del 21 novembre 2013 e aggiornato dalla Relazione Previsionale e Programmatica 2018 approvata con deliberazione n. 18 del 26 ottobre 2017 del Consiglio camerale.

Le linee strategiche riguardano le seguenti macro-aree di intervento²⁹:

A) «Competitività e sviluppo delle imprese»

Tra le funzioni principali delle Camere di Commercio vi è la tenuta del Registro delle Imprese e la realizzazione del Fascicolo d'impresa in cui sono raccolti tutti i dati pubblici relativi alla costituzione, all'avvio e all'esercizio delle attività d'impresa.

Questa attività non può che passare attraverso la maggiore efficienza del Registro delle Imprese e il potenziamento del SUAP camerale e un forte coordinamento tra uffici del Registro delle Imprese delle Camere.

A tal fine la Camera di Commercio di Vicenza ha assunto un ruolo propositivo per giungere a pratiche, costi e procedure standardizzate a livello almeno regionale per le autorizzazioni e le relative verifiche in capo alle varie PA e questa attività, seppur con minore risorse, dovrà continuare anche nei prossimi anni.

Nella macro-area relativa alla competitività delle imprese vicentine si inserisce la linea di intervento di Unioncamere nazionale rivolta alla diffusione della cultura dell'innovazione digitale e della digitalizzazione delle micro e piccole imprese, tema che si colloca tra i primi posti nell'agenda del governo e delle istituzioni europee e locali.

La Camera di Commercio di Vicenza ha deliberato di partecipare al progetto triennale «Punti Impresa Digitali (PID)» attraverso la realizzazione di parte delle attività indicate da Unioncamere nazionale.

Nel 2017 vi è stata l'internalizzazione di alcune attività a supporto della nuova impresa con la costituzione di una nuova unità operativa denominata «POI - Primo Orientamento Imprese».

Sono iniziate anche collaborazioni con enti, organismi e associazioni al fine di garantire un'informazione il più possibile completa soprattutto in termini di fondi e finanziamenti a disposizione delle nuove imprese e sull'iter burocratico-autorizzativo. Quest'ultima attivi-

²⁹ Aggiornate anche in base al Decreto di riforma delle Camere di Commercio, D. Lgs. 219/2016.

tà comporta un necessario collegamento tra POI e Registro delle Imprese, gestione degli Albi e delle professioni regolamentate e SUAP.

Sarà molto utile inoltre prevedere dei momenti di confronto con il personale dell'area certificativa al fine di rafforzare le competenze dell'ufficio.

B) «Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo»

Sul tema più strettamente «certificativo», nel 2017 sono state introdotte nuove modalità di erogazione del servizio dell'Ufficio Certificazione Estero dando un deciso impulso alle richieste online di rilascio dei Certificati di Origine e altri Visti per l'estero prevedendo l'obbligatorietà delle richieste online, salvi alcuni casi specifici.

Anche nel 2018 sarà molto importante il tema del supporto all'internazionalizzazione che andrà sviluppato sia sotto l'aspetto della certificazione (rilascio carnet ATA, certificati di origine...) sia anche in funzione dell'attività di «... supporto organizzativo e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali nonché collaborazione con ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, SACE, SIMEST e Cassa depositi e prestiti, per la diffusione e le ricadute operative a livello aziendale delle loro iniziative...»; restano escluse le attività promozionali svolte direttamente all'estero.

La Camera di Commercio di Vicenza ha deliberato di partecipare al progetto «Cultura e turismo» che ha tra gli obiettivi la definizione condivisa di un progetto strategico di sviluppo dell'offerta turistica e il coinvolgimento e coordinamento di tutti gli attori (pubblici e privati) del territorio.

Sui temi dell'attrattività del territorio è potenzialmente molto interessante la possibilità di accedere a fondi europei, presentando proprie candidature all'interno di specifici e ben determinati bandi, verificando la ricaduta positiva per le imprese del territorio, con il supporto di Eurosportello Veneto.

C) «La funzione di regolazione dei mercati»

Le competenze riguardano tutela del consumatore e della fede pubblica, vigilanza e controllo sulla sicurezza e conformità dei prodotti e sugli strumenti soggetti alla disciplina della metrologia legale, rilevazione dei prezzi e delle tariffe.

Tra le conferme dei temi di grande rilevanza, vi è il ruolo del Laboratorio Saggio Metalli Preziosi che rappresenta un'eccellenza di uno dei principali distretti orafi italiani e che opera non solo in ambito istituzionale ma anche con attività a regime di mercato. E' allo

studio, con il coordinamento di Unioncamere, un progetto congiunto tra le Camere di commercio di Alessandria, Arezzo, Napoli e Vicenza per addivenire alla costituzione nel 2018 di un unico Laboratorio multisito la cui forma giuridica potrebbe essere individuata in un'Azienda speciale camerale.

Anche nella normativa di riforma viene valorizzato l'esercizio delle funzioni associate tra diverse Camere di Commercio limitrofe.

La gestione associata di alcuni servizi impone che vi sia una distribuzione degli stessi sulla base di specifiche competenze o attitudini anche organizzative delle varie Camere di Commercio del Veneto.

In quest'ottica, con una specifica convenzione, la Camera di Commercio di Vicenza è stata incaricata di realizzare il Prezziario Interprovinciale delle Opere Edili e il Prezziario Interprovinciale degli Impianti Tecnologici con l'obiettivo di allineare i tempi di pubblicazione e di fornire agli utenti un maggior numero di formati utilizzabili dai principali software gestionali.

Al fine di una più efficiente gestione delle risorse dell'Azienda speciale camerale «Made in Vicenza» si è stabilito che le attività di mediazione siano trasferite nel 2018 dalla Camera di commercio all'Azienda speciale.

D) «Orientamento al lavoro e alle professioni»

La tenuta e gestione del Registro Nazionale per l'Alternanza Scuola Lavoro (RASL) è inclusa tra le principali funzioni delle Camere di commercio nel Decreto di riforma.

Sul tema si inserisce il progetto a valenza strategica proposto da Unioncamere italiana «Orientamento al lavoro e alle professioni» che si svilupperà nell'arco triennale 2017-2019, con l'erogazione di contributi rivolti alle PMI che realizzano percorsi di alternanza iscrivendosi al RASL, l'integrazione e gestione delle varie piattaforme di informazione, orientamento, formazione, alternanza, placement da profilare a livello locale e premi per storie di alternanza.

Per quanto attiene al contributo camerale 2018 all'attività di FSU, va ricordato che finora esso ha soddisfatto un interesse indiretto della CCIAA relativo al coordinamento degli interventi formativi universitari nel territorio vicentino. Le nuove competenze camerali in tema di Alternanza Scuola-Lavoro e di Orientamento al lavoro e alle professioni, richiedono che il contributo camerale sia finalizzato a collaborazioni più puntuali.

E) «Indirizzi generali in materia di Anticorruzione e Trasparenza»

La CCIAA si è data, per il triennio 2018-2020, i seguenti obiettivi strategici:

1. ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione;
2. aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione;
3. creare un contesto sfavorevole alla corruzione;
4. garantire maggiori livelli di trasparenza

La declinazione di tali obiettivi è stata demandata al Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza 2018-2020.

Sarà da valutare nel corso del 2018 se la predisposizione dei Piani anticorruzione e trasparenza possa rientrare tra le funzioni associate da affidare a Unioncamere Veneto, essendo omogenea e molto simile la gestione del rischio all'interno del sistema camerale.

F) «Gestione delle situazioni pregresse di criticità e ridisegno delle partecipazioni in società, associazioni e fondazioni»

La gestione delle partecipazioni rimarrà una linea strategica per l'ente camerale anche per il 2018 in quanto oltre al monitoraggio sulle diverse situazioni, dovrà essere data applicazione agli interventi previsti dalla revisione straordinaria delle partecipazioni ai sensi dell'art. 24 del Decreto Legislativo 19 agosto 2016, n. 175 recante «Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica».

Attraverso un processo di scomposizione e di collegamento tra gli elementi costituenti il programma di mandato e la *Mission* istituzionale, la CCIAA indirizza la propria azione verso alcuni Quadri Strategici di intervento (corrispondenti per la quasi totalità alle «Missioni» previste dalla normativa vigente per la redazione del bilancio camerale):

- 011, Competitività delle imprese
- 012, Regolazione dei mercati
- 016, Commercio internazionale e internazionalizzazione del sistema produttivo
- 032, Efficienza dell'Ente e qualità dei servizi erogati.

La CCIAA di Vicenza al fine di declinare i propri Quadri Strategici in Obiettivi Strategici, ha individuato quattro prospettive di *performance*. Tali prospettive sono gli ambiti nei quali orientare l'azione camerale nel rispetto della multidimensionalità della stessa. Le prospettive di seguito descritte forniscono la base di articolazione della Mappa Strategica riprodotta nel capitolo 3.3.

Le quattro prospettive sono: «prospettiva tessuto economico locale»; «prospettiva economico-finanziaria»; «prospettiva processi interni»; «prospettiva innovazione, crescita e apprendimento».

La «**prospettiva tessuto economico locale**» misura il grado di soddisfazione del tessuto economico-sociale, valutando la capacità dell'Ente di individuare e soddisfare i bisogni specifici del territorio e degli utenti.

La «**prospettiva economico-finanziaria**» valuta la gestione dell'Ente in ragione della sua capacità di perseguire l'equilibrio di bilancio, principale *standard* di riferimento al fine di valutare le capacità del *management* di fornire servizi efficaci secondo livelli di efficienza sostenibili, perseguendo politiche di ottimizzazione delle risorse e contenimento dei costi.

La «**prospettiva processi interni**» individua il grado di efficienza ed efficacia con il quale l'Ente gestisce e controlla i processi interni, mirando all'ottimizzazione di quelli esistenti e alla definizione di processi attraverso i quali perseguire gli obiettivi strategici.

La «**prospettiva innovazione, crescita e apprendimento**» valorizza le potenzialità interne dell'Ente, al fine di favorire la crescita del personale in termini di competenze, motivazione, responsabilizzazione e coinvolgimento; è orientata inoltre alla innovazione di processo e al potenziamento delle infrastrutture tecniche e tecnologiche di supporto.

Di seguito si riporta il dettaglio degli Obiettivi Strategici connessi ai Quadri Strategici che si suggerisce di leggere assieme alla Mappa Strategica:



Tab. 8 – Dettaglio dei Quadri Strategici 2018

QUADRO STRATEGICO 011: COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE	
Obiettivi Strategici	Supportare le imprese della provincia e promuovere iniziative con elevata rilevanza strategica
	Promuovere l'innovazione
	Orientamento al lavoro e alle professioni

QUADRO STRATEGICO 012: REGOLAZIONE DEI MERCATI	
Obiettivi Strategici	Promuovere azioni di tutela del mercato, di trasparenza e di giustizia alternativa

QUADRO STRATEGICO 016: COMMERCIO INTERNAZIONALE E INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA PRODUTTIVO	
Obiettivi Strategici	Supportare l'internazionalizzazione delle imprese

QUADRO STRATEGICO 032: EFFICIENZA DELL'ENTE E QUALITÀ DEI SERVIZI EROGATI	
Obiettivi Strategici	Sviluppare la Comunicazione Istituzionale e i rapporti con l'esterno
	Ridisegno della struttura partecipativa e del ruolo degli enti collegati
	Ottimizzare le risorse finanziarie disponibili
	Migliorare qualità ed efficienza interna dell'Ente e dei servizi erogati
	Sviluppo professionale e motivazionale delle risorse umane interne
	Implementare misure di trasparenza e di prevenzione della corruzione

Al fine di misurare, valutare e quindi rappresentare in modo integrato ed esaustivo il livello di *performance* atteso e realizzato e gli eventuali scostamenti, la CCIAA di Vicenza costruisce il Cruscotto degli indicatori.

Per ciascun obiettivo strategico individuato all'interno della Mappa Strategica, la CCIAA ha costruito il Cruscotto BSC di indicatori di Ente e, a cascata, di Area Direzionale e di Servizio.

Al fine di garantire il monitoraggio continuo della *performance* dell'Ente e l'individuazione degli interventi correttivi in corso di esercizio, gli indicatori individuati rappresentano tutte le azioni messe in atto dalle diverse Aree camerali per il raggiungimento degli obiettivi strategici prefissati. Nella costruzione del Cruscotto sono definiti gli indicatori e i *target*.

È inoltre necessario definire gli intervalli di variazione per effetto dei quali la CCIAA è in grado di rilevare lo scostamento tra i valori attesi e quelli effettivamente realizzati ed effettuare le opportune valutazioni. Tali intervalli sono individuati come segue: superiore o uguale a 90 risultato positivo (colore verde); da 60 a 89 risultato intermedio (colore giallo); inferiore a 60 risultato negativo (colore rosso).

Si riporta in allegato B) il Cruscotto Strategico di Ente adottato da parte della CCIAA.

6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

La BSC rappresenta uno strumento in grado di integrare il processo di pianificazione strategica (a lungo termine) e il processo di programmazione e controllo (a medio termine). L'integrazione tra i due processi avviene attraverso la costruzione di BSC «a cascata».

Il processo propone la formulazione - a partire dal Cruscotto Strategico - di specifici Cruscotti di Area e a seguire di Servizi nell'ambito dei quali si individuano le attività e gli obiettivi operativi su cui le diverse unità organizzative lavorano per perseguire gli obiettivi strategici dell'Ente.

Per ogni obiettivo operativo vengono illustrate le principali azioni da intraprendere e individuati gli indicatori che ne esplicitano il risultato e il relativo *target* atteso.

Attraverso il *cascading* i dirigenti e il personale delle diverse unità organizzative sono responsabilizzati nel raggiungimento degli obiettivi di breve termine utili, poiché collegati, al raggiungimento di obiettivi strategici di lungo periodo.

Alcuni obiettivi sono, per loro natura, trasversali a più Aree e quindi l'obiettivo, l'indicatore e il *target* sono ripetuti sui Cruscotti dirigenziali delle Aree e dei Servizi.

I Cruscotti di Area sono riportati nell'allegato B) assieme al Cruscotto dei Servizi.

6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

Valutare la *performance* individuale significa interpretare il contributo individuale fornito dal singolo ai risultati della CCIAA. La *performance* individuale si completa con la manifestazione delle proprie competenze, intese come l'insieme delle conoscenze/capacità professionali attinenti alle mansioni attribuite, e dei propri comportamenti professionali e organizzativi.

La *performance individuale* è strettamente collegata alla *performance* organizzativa.

Il Cruscotto Strategico costituisce infatti lo strumento dal quale si strutturano obiettivi a ogni livello organizzativo (dirigenza, Area, Servizio) sempre riconducibili agli obiettivi strategici dell'Ente e indicativi del contributo che ogni componente può dare con la propria specifica attività al raggiungimento del risultato finale.

Il processo di valutazione della *performance* individuale dirigenziale ha inizio con la formazione del Cruscotto Direzionale che racchiude alcuni degli obiettivi strategici della CCIAA e alcune iniziative strategiche sulla base dei quali verificare il livello di raggiungimento dei risultati dei dirigenti.

Ciò avviene estrapolando dal Cruscotto Strategico i più significativi *driver* di responsabilità dirigenziali e i relativi *target*, che sono ricondotti ai dirigenti in funzione delle rispettive competenze.

In allegato B) sono presentati gli obiettivi, gli indicatori e i *target* con i relativi pesi connessi alla valutazione del personale dirigenziale.

7. Il processo seguito nella redazione del Piano e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle *performance*

Per quanto riguarda il Ciclo di gestione delle *performance* si rinvia al capitolo 2 del «Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance*», aggiornamento 2018.

Il dettaglio del Ciclo di gestione delle *performance* è disponibile alla pagina del sito camerale www.vi.camcom.it/.../SMVP.html, allegati:

- Allegato B - Timing delle attività e *output*
- Allegato C - Sistema di *reporting*
- Allegato D - Matrice ruoli-responsabilità

Il Ciclo è integrato con il Piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza, disponibile alla pagina www.vi.camcom.it/.../piano-prevenzione-della-corruzione.html.

7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

Per quanto attiene al processo seguito nella redazione del Piano della *Performance* si riporta di seguito una sintesi di fasi, soggetti coinvolti e tempistica.

Tab. 9 – Sintesi del processo seguito e dei soggetti coinvolti

N.	FASE DEL PROCESSO	SOGETTI COINVOLTI	ARCO TEMPORALE (MESI)				
			12/17	1/18	2/18	3/18	4/18
1	Definizione dell'identità dell'organizzazione	Ufficio Pianificazione strategica e Controllo di Gestione					
2.	Analisi del contesto esterno e interno	Servizio Informazione e Promozione Economica, Ufficio Gestione economica e giuridica delle risorse umane					
3.	Definizione degli obiettivi strategici e delle strategie	Ufficio Pianificazione strategica e Controllo di Gestione, SG, Dirigenti, Responsabili Servizi e Uffici					
4.	Definizione degli obiettivi e dei piani operativi	Ufficio Pianificazione strategica e Controllo di Gestione, SG, Dirigenti, Responsabili Servizi e Uffici					
5.	Comunicazione del piano all'interno e all'esterno	Ufficio Pianificazione strategica e Controllo di Gestione, SG, Dirigenti, Responsabili Servizi e Uffici, <i>stakeholders</i>					



7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

La CCIAA di Vicenza ha provveduto alla traduzione in termini economico-finanziari delle scelte strategiche operate mediante la quantificazione delle risorse degli obiettivi connessi con gli obiettivi *ex art.* 37 del CCNL.

La CCIAA di Vicenza ha inoltre provveduto a inserire nel Piano della *Performance* gli indicatori compresi nel PIRA (Piano indicatori e risultati attesi di bilancio) che è un allegato al bilancio di previsione camerale e ha attribuito le risorse finanziarie a livello di obiettivo strategico e di Area Direzionale.

7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

La CCIAA di Vicenza adotta un modello di *Check-up* che consente di rilevare il grado di attuazione delle metodologie in essere e il relativo livello di rispetto dei principi e requisiti stabiliti dalla normativa (D.Lgs. 150/2009), dalle delibere ANAC e dalle Linee Guida di Unioncamere Nazionale.

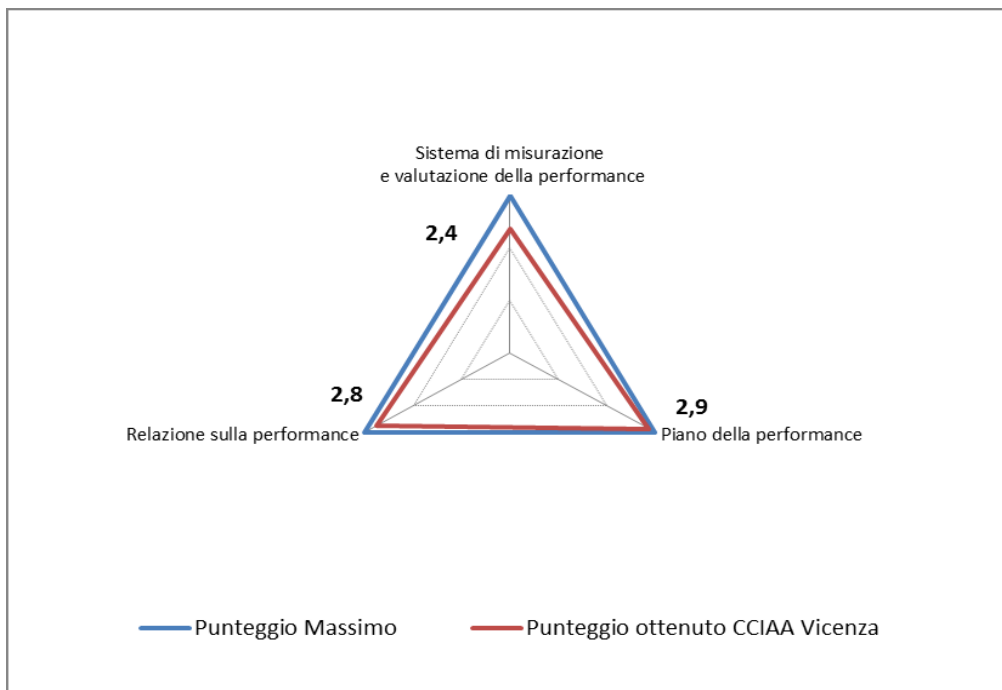
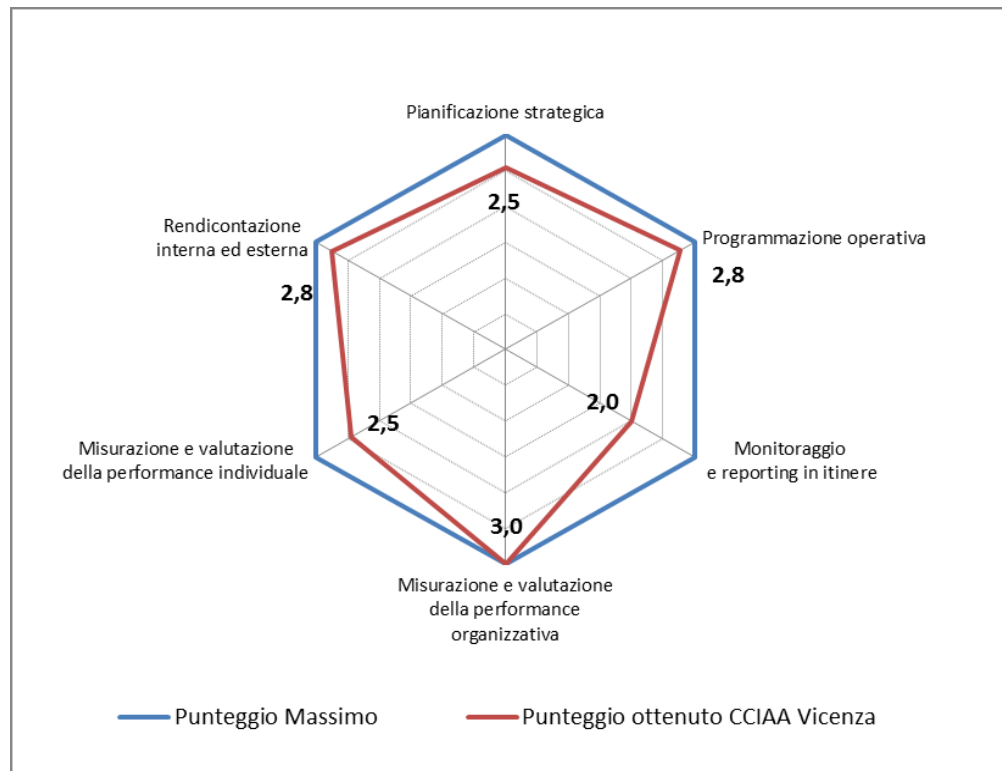
Il modello di *Check-up*:

- a) è un sistema di diagnosi che valuta lo stato di salute/efficacia del «Sistema di Misurazione e Valutazione» adottato dalla CCIAA estendendo la valutazione all'intero Ciclo della *performance*;
- b) produce il flusso informativo utile a implementare il «Piano di miglioramento» del Sistema;
- c) è un modello flessibile in grado di recepire nel tempo eventuali cambiamenti istituzionali-organizzativi a seconda delle esigenze strategico-gestionali.

Si riportano di seguito i risultati del *Check-up* e il «Piano di miglioramento».



Grafico 3 – *Check-up* al 31 dicembre 2017 – Livello di corrispondenza del Ciclo delle *performance*



Tab. 10 – Piano di miglioramento

Oggetto	Piano di miglioramento
Pianificazione strategica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantire il costante rispetto delle scadenze normative previste per la realizzazione del processo di pianificazione e controllo e in particolare per la predisposizione dei documenti di programmazione ▪ Sviluppare le attività inerenti il processo di controllo strategico in modo che possa garantire un vero supporto alla fase di pianificazione strategica.
Programmazione operativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evitare l'autoreferenzialità nella definizione di obiettivi e <i>target</i> da raggiungere aumentando l'utilizzo di strumenti di <i>benchmarking</i>
Monitoraggio e <i>reporting in itinere</i>	-----
Misurazione e Valutazione della <i>performance</i> organizzativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementare metodologie volte misurare il livello di efficienza nell'impiego delle risorse per ciascun processo camerale. A tal fine un valido supporto può derivare dalle risultanze derivanti dal Sistema Informativo Pareto.
Misurazione e Valutazione della <i>performance</i> individuale	-----
Rendicontazione interna ed esterna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prevedere un più ampio coinvolgimento degli <i>stakeholder</i> al fine di meglio recepire i loro bisogni in fase di programmazione
Sistema di Misurazione e Valutazione della <i>Performance</i>	-----
Piano della <i>Performance</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Migliorare la descrizione degli indicatori in termini di algoritmo di calcolo (descrizione delle modalità di calcolo in termini di numeratore, denominatore, unità di misura, fonte...) al fine di garantire maggiore oggettività e certezza del dato in fase di misurazione
Relazione sulla <i>Performance</i>	-----

8. Allegati tecnici

A) Analisi SWOT del contesto esterno

B) Cruscotto strategico di Ente, Cruscotti di Area, dei Servizi e Obiettivi dirigenziali

9. Documenti propedeutici alla redazione del Piano

- Programma Pluriennale 2014-2018 e Relazione Previsionale e Programmatica 2018, visibile al [link www.vi.camcom.it/.../bilancio-preventivo.html](http://www.vi.camcom.it/.../bilancio-preventivo.html)
- Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza 2018-2020, visibile al [link www.vi.camcom.it/.../piano-prevenzione-della-corruzione.html](http://www.vi.camcom.it/.../piano-prevenzione-della-corruzione.html)